

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A EXPANSÃO DA LAVANDARIA
MAGIC BUBBLES

LUÍS MANUEL HIPÓLITO BRITO

OUTUBRO - 2018

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A EXPANSÃO DA LAVANDARIA
MAGIC BUBBLES**

LUÍS MANUEL HIPÓLITO BRITO

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS
PROFESSOR DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES**

OUTUBRO – 2018

RESUMO

Este trabalho final de mestrado consiste no desenvolvimento de um plano de negócios para estudar a viabilidade expansão de uma empresa já existente do setor da lavandaria e tinturaria, concretamente uma lavandaria self-service, para uma localidade diferente dentro do mesmo concelho de Almada. Atualmente o setor das lavandarias encontra-se em pleno crescimento, pelo que, a oportunidade de negócio neste setor poderá ser concretizada por vários *players* na mesma localidade originando uma rápida mudança da situação empresarial que se traduz em incerteza no que respeita às projeções do plano de negócios assim como no desempenho da empresa. De acordo com Bird e Jelinek (1988), ambientes dinâmicos provocam falhas e incerteza na obtenção de informação, assim a capacidade de desenvolver planos de negócio fiáveis poderá ser questionável. Deste modo, este trabalho propõe que a realização de um plano de negócios neste setor deverá ser desenvolvido com base numa estratégia empresarial que vise em primeiro lugar garantir a viabilidade da empresa preparando a empresa para uma segunda fase de inovação estratégica onde se espera um ambiente concorrencial intenso de acordo com Reeves et al. (2015). A expansão da empresa terá lugar através da implementação de uma nova loja na Charneca de Caparica, através de um inovador serviço de lavagem, desenhado pela própria empresa, um eficiente serviço de secagem e um serviço extra de engomadoria, visando num futuro próximo oferecer uma série de inovações tecnológicas e de serviços. A metodologia selecionada para elaborar o plano de negócios foi a de Harvard (2007). Foram utilizadas informações baseadas nas envolventes contextuais e concorrenciais externas, *networking*, análise de concorrência e recolha de dados primários, mediante a realização de um questionário e dados secundários essenciais para a elaboração do plano de negócios. Plano financeiro desenvolvido para analisar a viabilidade do projeto obteve resultados positivos denotando que o projeto é viável.

Palavras Chave: Plano de Negócios, Expansão, Lavandaria Self-Service

ABSTRACT

This final master's work consists of the development of a business plan to study the feasibility of expanding an existing company in the laundry and dry sector, namely a self-service laundry, to a different location within the same municipality of Almada. Currently the laundry sector is in full growth, reason why, the opportunity of business in this sector can be realized by several players in the same locality originating a fast change of the business situation that is translated in uncertainty regarding the projections of the business plan as well as company performance. According to Bird and Jelinek (1988), dynamic environments cause failures and uncertainty in obtaining information, so the ability to develop reliable business plans may be questionable. Thus, this work proposes that the execution of a business plan in this sector should be developed based on a business strategy that aims first to ensure the company's viability by preparing the company for a second phase of strategic innovation where an highly competitive environment is expected according to Reeves et al. (2015). The expansion of the company will take place through the implementation of a new store in Charneca de Caparica, through an innovative washing service, designed by the company itself, an efficient drying service and an extra ironing service, aiming in the near future to offer a series of technological and service innovations. The methodology selected to make the business plan was the Harvard (2007) methodology. Information used was based on external contextual and competitive surrounding, networking, competitors analysis and on primary data collection, by conducting a questionnaire, and secondary data essential to the preparation of the business plan. Financial plan developed to analyze the viability of the project obtained positive results denoting that the project is feasible.

Key words: Business Plan, Expansion, Self-Service Laundry

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar pretendo agradecer aos meus orientadores, Professores Pedro Verga Matos e José Dias Lopes pela disponibilidade, dedicação e orientação, essencial no decurso da realização deste trabalho final de mestrado.

Pretendo também prestar um agradecimento à minha família grande penalizada pela minha pouca disponibilidade durante esta caminhada curricular e em especial à minha esposa que sempre me apoiou encontrando sempre um meio de me dar força para concluir este projeto.

Pretendo agradecer ainda à minha mãe que já não estará presente para assistir ao desenlace final deste projeto, mas que sempre me apoiou desde o início do curso e incondicionalmente em toda a minha vida, pessoa a quem eu devo tudo.

ÍNDICE GERAL

Resumo	i
Abstrat	ii
Agradecimentos.....	iii
Índice Geral.....	iv
Índice de Tabelas	vii
Lista de Acrónimos.....	vii
1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO DA LITERATURA	1
2.1 O Empreendedorismo.....	1
2.2 A Relevância de Planear e Redigir um Plano de Negócios.....	3
2.3 Implementação de um Plano de Negócios	4
3 METODOLOGIA.....	6
4 PLANO DE NEGÓCIOS	6
4.1 Sumário Executivo	6
4.2 Descrição do Negócio	7
4.2.1 Historial da Empresa	7
4.2.2 Conceito de Negócio.....	8
4.2.3 Visão	8
4.2.4 Missão	8
4.2.5 Valores	9
4.3 Análise do Ambiente Externo à Empresa.....	9
4.3.1 Envolvente Mediata ou Contextual	9

4.3.1.1	<i>Contexto Político-Legal</i>	9
4.3.1.2	<i>Contexto Económico</i>	10
4.3.1.3	<i>Contexto Sócio-Cultural</i>	11
4.3.1.4	<i>Contexto Tecnológico</i>	12
4.3.1.5	<i>Contexto Físico-Cultural</i>	13
4.3.2	<i>Envolvente Imediata ou Concorrencial</i>	13
4.3.2.1	<i>Análise do Sector da Lavagem Industrial de Roupas</i>	13
4.3.2.2	<i>Análise da Concorrência</i>	16
4.3.3	<i>Modelo das Cinco Forças de Porter</i>	17
4.4	<i>Fatores Críticos do Sucesso e Vantagem Competitiva</i>	18
4.5	<i>Estudo de Mercado</i>	19
4.6	<i>Objetivos Estratégicos do Projeto</i>	20
4.7	<i>Plano de Marketing</i>	21
4.7.1	<i>Planeamento Estratégico</i>	21
4.7.2	<i>Análise TOWS</i>	22
4.7.3	<i>Segmentação e Público Alvo</i>	23
4.7.4	<i>Posicionamento</i>	24
4.7.5	<i>Marketing Mix</i>	24
4.7.5.1	<i>Produto/Serviço</i>	24
4.7.5.1.1	<i>Marca e Imagem</i>	25
4.7.5.2	<i>Preço</i>	25
4.7.5.3	<i>Comunicação e Promoção</i>	26
4.7.5.4	<i>Localização e Distribuição</i>	26

4.7.5.5	<i>Pessoas</i>	27
4.7.5.6	<i>Processo</i>	27
4.7.5.7	<i>Evidência Física</i>	27
4.8	<i>Plano Operacional</i>	28
4.8.1	<i>Estrutura e Requisitos Legais da Empresa</i>	28
4.8.2	<i>Modelo de Negócio</i>	29
4.8.3	<i>Localização, Layout e Equipamento</i>	28
4.9	<i>Equipa de Gestão</i>	29
4.9.1	<i>Estrutura e Requisitos Legais da Empresa</i>	29
4.9.2	<i>Recrutamento, Seleção, Formação, Contrato e Avaliação de Desempenho</i>	29
4.9.3	<i>Remunerações</i>	29
4.10	<i>Plano Financeiro</i>	29
4.10.1	<i>Estimação da Procura e Volume de Vendas</i>	30
4.10.2	<i>Fornecimento de Serviços Externos</i>	31
4.10.3	<i>Gastos com o Pessoal</i>	31
4.10.4	<i>Investimento Inicial</i>	31
4.10.5	<i>Demonstração de Resultados</i>	31
4.10.6	<i>Fundo de Maneio</i>	31
4.10.7	<i>Mapa de Cash-Flows</i>	32
4.10.8	<i>Avaliação</i>	32
4.10.9	<i>Análise de Risco/Sensibilidade</i>	33
4.11	<i>Calendarização</i>	34
5	CONCLUSÕES FINAIS	34

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela I – Número de Lavandarias (CAE-96010) entre 2008 e 2016	14
Tabela II – Volume de Negócios das Lavandarias por Localização Geográfica (2008-2016)	14
Tabela III – Gasto Médio em Lavandarias por Localização Geográfica (2011-2016)	15
Tabela IV – Principais Concorrentes da Magic Bubbles	17
Tabela V – Modelo das Cinco Forças de Porter	18
Tabela VI – Fatores Críticos de Sucesso para as Lavandarias Self-Service	18
Tabela VII – Análise SWOT	21
Tabela VIII – Análise TOWS	22
Tabela IX – Ações de Comunicação e Promoção Magic Bubbles	26
Tabela X – Estimação da Procura, Número de Clintes e Volume de Vendas	30
Tabela XI – Cálculo dos Fluxos de Caixa Líquidos para a Firma	32
Tabela XII – Análise de Risco/Sensibilidade ao Preço e à Procura	33
Tabela XIII – Análise de Sensibilidade à Duração do Projeto	33
Tabela XIV – Análise de Sensibilidade à Variação da Taxa de Custo do Capital	34

LISTA DE ACRÓNIMOS

MB – Magic Bubbles

LSS – Lavandaria *Self-Service*

BdP – Banco de Portugal

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho final de mestrado tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para a empresa Magic Bubbles (MB) que já detém duas lavandarias *Self-Service*. Uma na cidade do Montijo e outra na Costa de Caparica, concelho de Almada e procura agora expandir-se para outra freguesia deste concelho. Acontece que atualmente o negócio encontra-se em pura expansão havendo zonas geográficas onde a concorrência atinge picos tão elevados que se traduzem no fecho de várias empresas do ramo. Deste modo, e face ao nível de intensidade da concorrência, impõe-se como fundamental o estudo, o planeamento e o desenho de uma estratégia que maximize os resultados desejados. Por conseguinte, este trabalho visa o desenvolvimento de um plano de negócios para se determinar se a expansão do negócio é viável e estabelecer a melhor estratégia empresarial para expandir a empresa. Após este capítulo introdutório, o trabalho sistematizará no segundo capítulo, uma breve revisão da literatura, que sustenta a elaboração de um plano de negócios. No terceiro capítulo são apresentadas as questões metodológicas que levam este trabalho a seguir a metodologia de Harvard (2007). No quarto capítulo será desenvolvido o plano de negócios proposto e no quinto capítulo será feita uma breve conclusão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo, suportado por estudos académicos é relativamente recente. Aproximadamente com cerca de cinco décadas de desenvolvimentos, pode dizer-se que se encontra em fase de maturação conceitual sendo que vários estudos continuam a emergir redefinindo o conceito e fundindo-o com novas abordagens de pensamento. Segundo Hisrich e Peters (2004), o empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência económica e pessoal. Segundo Dornelas (2005) o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. Acresce ainda, que para este autor, o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização. Segundo Hitt et al. (2009) os empreendedores são os indivíduos que percecionam uma oportunidade de criar valor e assumem riscos no desenvolvimento e criação de inovação para concretizar essa oportunidade. No entanto para este autor a inovação poderá incluir três

dimensões: a invenção, a inovação propriamente dita que advém de um desenvolvimento comercial da invenção e por fim a imitação que só por si poderá a levar a padronização da invenção bem como o desenvolvimento da invenção a outros patamares por empresas diferentes. Para Kuratko e Audretsch (2009) o empreendedorismo é um processo dinâmico de visão, mudança e criação. Aquele requer dispêndio de energia e paixão para a criação e implementação de novas ideias e soluções criativas. Os ingredientes essenciais deste processo são: a vontade de assumir riscos calculados, formular uma equipa eficaz, combinação dos recursos necessários, construir um sólido plano de negócios, e, finalmente, a visão de reconhecer oportunidades onde outros veem caos, contradição e confusão. Depreende-se que apesar das diferentes abordagens os autores estão em consonância.

Entretanto surge na literatura o conceito de empreendedorismo estratégico que representa a interseção do empreendedorismo com a estratégia empresarial (Kuratko e Audretsch, 2009). A estratégia encontra-se refletida no planeamento estratégico que se define como a formulação de planos para a gestão eficaz das oportunidades e ameaças externas à luz de forças e fraquezas internas. Este é um componente importante da gestão estratégica e inclui ainda a definição da missão da empresa, especificando objetivos realizáveis, o desenvolvimento de estratégias e definição de linhas de orientação (Hitt et al., 2009). De acordo com este autor a grande vantagem do processo de planeamento estratégico é o pensamento estratégico que provoca entre os proprietários da empresa. Assim é neste contexto que surge a interseção entre empreendedorismo e estratégia visto que o pensamento estratégico sintetiza a intuição e criatividade de um empreendedor em uma visão para o futuro (Mintzberg, 1994). Para Kuratko e Audretsch (2009) todas as formas de empreendedorismo estratégico têm uma coisa em comum, todas elas envolvem a exposição de inovações organizacionais que são adotadas na procura de vantagem competitiva. O empreendedorismo estratégico envolve não só a busca por vantagem competitiva, mas também a busca de oportunidades. Na sua riqueza conceptual, empreendedorismo estratégico, pode ser descrito como o uso e/ou o estímulo da actividade empreendedora para atingir objetivos estratégicos, dos quais se destacam a diversificação da oferta, a integração vertical e o ganho ou reforço das vantagens competitivas (Kuratko e Audretsch, 2009). Por fim, o empreendedorismo estratégico poderá assumir as formas de renovação estratégica, regeneração sustentada, inovação ou renovação de produtos ou atividades empresariais, rejuvenescimento organizacional e reconstrução do modelo de negócios noutros mercados (Covin e Miles, 1999).

2.2. A Relevância de Planejar e Redigir um Plano de Negócios

De acordo com Delmar e Shane (2003) muitos pesquisadores anteriores argumentaram que o planejamento de negócios não é muito útil em condições de incerteza que envolvam a formação de novas empresas. Algumas das razões apresentadas para suportar tal argumento eram: 1) que o planejamento de negócios consome tempo, muito para além, de ações de organização empresarial mais valiosas e que sinalizam a "realidade" da nova empresa para as partes interessadas (ex: aquisição de recursos); 2) que os fundadores da empresa possuem atributos que os tornam melhores a depender da intuição do que a se envolverem em planejamento, ou ainda, que a intuição empresarial torna os fundadores firmes e mais capazes do que outras pessoas para identificar e avaliar as oportunidades (Allinson et al., 2000); 3) que a incerteza e o rápido ritmo de mudança das situações empresariais prejudicam o valor do planejamento empresarial (Bird, 1988) ou mesmo que o planejamento pode levar a rigidez cognitiva, inércia organizacional e flexibilidade estratégica limitada (Vesper, 1993).

Em contrapartida os defensores do planejamento argumentam que o planejamento do negócio fomenta o desenvolvimento das empresas porque os recursos são usados de uma forma mais eficiente, aumenta velocidade de decisão e suporta uma atuação organizacional flexível (Delmar e Shane, 2003). O planejamento permite que as pessoas tomem decisões mais rápidas do que com uma aprendizagem na base da tentativa – erro, facilitando a descoberta rápida de informações em falta (Ansoff, 1991). Como explicam MacMillan e Narasimha (1987), o planejamento de negócios ajuda o fundador da empresa a determinar quando e onde deve concentrar esforços e atenção nas diferentes áreas (desenvolvimento de produtos, marketing, compras, etc.). Além disso, Bird (1992) explica que o ato do planejamento de negócios faz criar expectativas mais concretas das pessoas para o “timing” do desenvolvimento das atividades da nova empresa, facilitando a compreensão da sequência apropriada das operações. De acordo com Smith et al. (1990) o planejamento de negócios facilita a correção rápida do desvio de objetivos, fornecendo ao fundador um enquadramento no qual poderá disponibilizar “feedback” sobre o progresso do empreendimento.

Apesar de existirem ainda resultados contraditórios na literatura, vários autores identificam uma relação positiva entre a construção e implementação de um plano de negócios e a respetiva performance da empresa. Estudos de Delmar e Shane (2003), sugerem que os empreendedores aumentam a probabilidade de sobrevivência das suas novas empresas se implementarem um plano

de negócios. Brinckmann et al. (2010) identificaram nos seus estudos um efeito positivo entre a realização de plano de negócios e o sucesso de uma empresa, sendo este efeito maior quando se trata de pequenas empresas já estabelecidas quando comparadas com novas empresas. Estes dois últimos estudos estão de acordo também no que respeita o *timing* das atividades a implementar, pois preconizam que o planeamento e a execução devem ser implementados o mais próximo possível (ou ao mesmo tempo), de forma a que se criem ciclos positivos de “feedback”, evitando longos períodos de planeamento desligados da interação com o respetivo mercado.

A linha de pensamento que se opõe ao planeamento propõe uma metodologia adaptativa e incremental face ao desenvolvimento estratégico (Brews e Hunt, 1999). Porque ambientes dinâmicos provocam falhas e incerteza na obtenção de informação, assim a capacidade de desenvolver planos de negócio fiáveis é muito questionável (Bird e Jelinek, 1988). Deste modo, em ambientes com bastante incerteza e imprevisíveis, as estratégias a adotar seriam emergentes e flexíveis, não seguindo necessariamente um plano explícito ou formal pré-definido, que permitiriam uma ação rápida para se captar novas oportunidades de negócio (Mosakowski, 1997; Mintzberg e Waters, 1985; Mintzberg, 1994). Estes pensadores argumentam que face condições externas dinâmicas, o comportamento preditivo e formalizado pode criar rigidez interna e, por conseguinte, determinar baixos níveis de adaptação às condições externas com um consequente desempenho com menor performance (Mosakowski, 1997).

No entanto, estudos de Burke et al. (2010) sugerem uma identificação positiva do impacto do plano de negócios nas empresas comparativamente às empresas que optaram por não realizar o referido plano, estando em linha de pensamento com Delmar e Shane (2003) que argumentaram que os planos de negócio escritos trazem benefícios em termos de melhoria da capacidade da gestão em aprender e introduzir novas rotinas. Brinckmann et al. (2010) referem nos seus estudos que após o planeamento e redação do plano de negócios, a sua implementação de forma flexível e, com disponibilidade para uma aprendizagem e adaptação contínua, poderá constituir a melhor aproximação de sucesso face à execução do plano de negócios.

2.3 Implementação de um Plano de Negócios

Pode entender-se a relevância em redigir e implementar um plano de negócios, no pressuposto que a elaboração de um plano de negócios tem um efeito positivo entre a realização de plano de negócios e o sucesso de uma empresa (nova ou já estabelecida) (Brinckmann et al., 2010). Apesar

de existir uma extensa investigação na literatura para a identificação dos principais fatores de sucesso associados a criação de novas empresas, os resultados dessas investigações têm-se mostrado contraditórios, assim como, na avaliação do efeito que a existência e a respetiva qualidade de um plano de negócios têm na sobrevivência de uma empresa. De acordo com os estudos de Fernández-Guerrero et al. (2012) a execução de um plano de negócios com viabilidade económica, financeira e comercial não constitui só por si um garante da sobrevivência da empresa. Considerando que o plano de negócios, em determinados contextos de incerteza, de falta ou escassez de informação, poderá não servir como garante de sucesso, existem várias vertentes do seu uso nas quais se identificam vantagens, como por exemplo na utilização eficiente de recursos, o ato do planeamento e a rapidez no processo de decisão (Delmar e Shane, 2003), quando e onde se deve concentrar esforços e atenção nas diferentes áreas (MacMillan e Narasimha, 1987) e por fim que o ato do planeamento de negócios faz criar expectativas mais concretas nos empreendedores, quer para o *timing* como para a sequência das ações a tomar (Bird, 1992). Além disso os planos de negócios são considerados uma ferramenta eficaz na gestão de um projeto de negócios, com muitas vantagens, como por exemplo, o conhecimento adquirido no processo de elaboração. É necessário focar, desde o início, em alguns critérios que, no futuro, podem ser um diferencial competitivo, pois o conhecimento pode criar riqueza (Machado et al., 2013).

Acresce ainda que como ferramenta de gestão, o plano de negócios pode ser usado para identificar e estabelecer objetivos de negócios, desenvolver estratégia, criar estruturas apropriadas, definir as atividades e responsabilidades, medir e melhorar os resultados, avaliar o desempenho e motivação dos funcionários, comunicar uma mensagem dos gestores da empresa aos fornecedores, potenciais investidores e bancos de financiamento (Brad, 2014). Por fim o plano de negócios a implementar, deve refletir uma postura empreendedora baseada em objetivos estratégicos orientados para a obtenção de vantagem competitiva, onde seja clara a missão e a visão da empresa e, onde a experiência atual deverá ser valorizada de forma a poder projetar o futuro da empresa. Desta forma, o plano de negócios deverá promover as vantagens únicas da nova empresa identificando as oportunidades de negócio que procuram maximizar a probabilidade de sucesso e de retorno financeiro.

3 METODOLOGIA

Para a feitura do plano de negócios importa escolher uma metodologia. De acordo com os autores Harvard (2007) e Kuratko (2009) não é imperativo que aqueles sigam um modelo pré-determinado pois caberá ao empreendedor definir, através do seu público-alvo, como deseja apresentar a informação. Com o intuito de realizar uma análise comparativa de metodologias apresentam-se na Tabela I quatro alternativas, que se consideram as mais completas, passíveis de serem implementadas neste plano de negócios, nomeadamente as metodologias Ernst & Young, IAPMEI, Kuratko e Harvard, constituídas pelos elementos apresentados na Tabela I (em anexo).

Neste trabalho a metodologia utilizada para a elaboração do plano de negócios foi a de Harvard (2007). Foi selecionada por ser a metodologia, que organiza as secções de uma forma mais intuitiva, é uma das mais completas e por consequência suportada por uma maior pesquisa, e finalmente porque dá mais ênfase às análises do ambiente do negócio, do mercado, setorial e competitiva. Contudo, no decorrer da realização do plano, foi acrescentada a secção “Análise Risco” que é destacada pela metodologia Kuratko (2009) e não pela metodologia Harvard (2007).

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 Sumário Executivo

A nova ideia de negócio proposta neste projeto é a expansão da Magic Bubbles para uma localidade da freguesia da Charneca da Caparica, cujas características sejam similares à Costa de Caparica, onde o serviço prestado desta natureza seja escasso ou inexistente e onde, face às características do serviço MB, se consiga superar a expectativa do cliente batendo a concorrência e atraindo outros nichos de mercado. Esta freguesia foi selecionada visto que é a maior e mais populosa do concelho de Almada e apenas servida por quatro lavandarias *self-service* atualmente uma em cada ponta da freguesia. O projeto MB pretende ser uma referência na área das lavandarias *self-service*, apresentando-se com serviços de alta qualidade e diferenciados. Nesse sentido a nova lavandaria irá operar com um serviço produzido por quatro máquinas de lavar (9kg; 12kg; 12kg; 15kg) e quatro de secar (4x 16kg), deste modo com esta disposição deseja evitar-se tempos de espera entre clientes e prestar um serviço mais fluído nos picos sazonais por oposição à concorrência. Como fator diferenciador os clientes MB vão ter à sua disposição um serviço de lavagem muito mais completo que os típicos programas standard da concorrência, um serviço de secagem prestado com secadoras

de alta eficiência e ainda, a introdução de inovações tecnológicas como a APP MB, acresce ainda, que todas as lavagens serão realizadas com produtos ecológicos e amigos do ambiente. Os preços da lavagem variam entre 3,5€ e 9,5€, os preços da secagem serão de dez centimos por minuto. O horário da nova lavandaria será das 8:00 às 23:00. De acordo com os inquéritos realizados o cliente alvo MB é essencialmente feminino, com idade compreendida entre os 18 e 75 anos e que gasta habitualmente entre 4,5€ e 11€ em lavagens e entre 2€ e 4€ em secagens. As vantagens competitivas desenvolvidas na MB, foram impulsionadas por um plano interno de desenvolvimento de gestão eficiente, mas também como meio de adaptação a um incremento da concorrência. Deste modo a MB detém capacidades “core” únicas que a distingue das demais, visto que domina o processo de lavagem não dependendo de terceiros e ainda porque aposta na sustentabilidade da sua operação através da inovação e re-engenharia do conceito de negócio. Pela análise realizada, depreende-se que a expansão da MB é viável uma vez a economia está em crescimento, o setor da lavandaria têm registado um aumento da procura ao longo dos últimos anos e a classificação no mercado da MB quando comparada com a concorrência é boa.

A nova loja será financiada por capitais próprios dos dois sócios gerentes, sendo o negócio estabelecido com um capital social de 70.000€. As projeções financeiras deste projeto a 5 anos são otimistas porquanto se estimou um VAL de 47.832€, uma TIR de 23,5%, e um *Payback* que será atingido no 4º ano de atividade.

4.2 Descrição do Negócio

4.2.1 Historial da Empresa

A Empresa Magic Bubbles detém duas lavandarias *self-service* (LSS), iniciou a sua operação em maio de 2016, por iniciativa de dois sócios e desenvolve a sua actividade na Costa da Caparica e Montijo. Tendo sido a segunda lavandaria a operar na Costa de Caparica, presentemente é uma das quatro lavandarias *self-service* que operam na Costa da Caparica e que desenvolve a sua atividade em ambiente de forte concorrência. O fato desta empresa ter desenvolvido a sua estratégia com base em recursos e competências essenciais na área permitiu-lhe superar as dificuldades de um mercado local limitado e pensar na expansão da loja existente na Costa da Caparica para uma localidade diferente no mesmo concelho de Almada.

4.2.2 Conceito de Negócio

O conceito de lavandaria *Self-Service*, alicerça-se no facto de a Lavagem de roupa ser uma necessidade primária de toda a população e vem corrigir a lacuna na oferta deste tipo de serviços relativamente às lavandarias tradicionais, oferecendo aos seus clientes a possibilidade de executar a tarefa de lavagem e secagem de roupa usufruindo de um serviço profissional qualificado, económico e prático. Devido ao baixo custo em pessoal, à reduzida necessidade de stock e ao conceito *cash in* o cliente paga na hora, pode ser caracterizado como um negócio de sucesso, sendo relativamente fácil de amortizar e obter lucro. Este é um negócio que não exige ter funcionários, apenas necessita de alguém que possa fazer o serviço de limpeza da loja e das máquinas.

A ideia de negócio a definir passa por analisar a expansão da MB para uma localidade da freguesia da Charneca da Caparica, cujas características são similares à Costa de Caparica, onde o serviço prestado desta natureza seja escasso ou inexistente e onde, face às características do serviço prestado, se consiga superar a expectativa do cliente batendo a concorrência e atraindo outros nichos de mercado. A nova lavandaria terá um horário similar ao da casa mãe das 8:00 às 23:00 horas e terá ainda durante a semana promoções onde os preços serão mais baixos. Apresentará serviços diferenciados na lavagem e uma engomadoria e serviços de recolha e entrega de roupa. Para a expansão da MB foi analisada a freguesia da Charneca da Caparica uma vez que dada a imensa área que ocupa no concelho é apenas servida por quatro lavandarias self-service atualmente uma em cada ponta da freguesia. A freguesia da Charneca da Caparica engloba 18 localidades sendo que a localização central, que se pretende para esta loja, perto dos grandes centros comerciais da charneca como o Continente e mercado municipal permitirá abranger pelo menos a grande maioria das localidades que são as do centro e as conexas.

4.2.3 Visão

A MB pretende ser uma alternativa às lavandarias tradicionais aumentando o seu segmento de mercado, através da diferenciação dos seus serviços.

4.2.4 Missão

A MB pretende ser reconhecida como uma referência na área das Lavandarias *Self-Service*, oferecendo serviços profissionais de Lavandaria.

4.2.5 Valores

A MB tem como valores: A satisfação do cliente, qualidade dos seus serviços, solidariedade, empatia com o cliente e competência.

4.3 Análise do Ambiente Externo à Empresa

O ambiente externo à empresa influencia direta e indiretamente a performance da empresa através dos segmentos do ambiente geral, indústria e concorrencial e proporciona a análise de ameaças e oportunidades que deverão ser estudadas para que as empresas se protejam contra efeitos negativos ou desenvolvam estratégias que melhor se adaptem às necessidades de seus clientes (Hitt et Al., 2009). Deste modo foram estudadas as envolventes do ambiente externo mediata ou contextual e a envolvente imediatas ou concorrencial, o Modelo das 5 Forças de Porter, os fatores críticos do sucesso e vantagens competitivas.

4.3.1 Envolvente Mediata ou Contextual

4.3.1.1 Contexto Político-Legal

O ano de 2018 tem sido um ano repleto de risco político a nível mundial, de tal forma que constitui uma das maiores preocupações para as empresas, impulsionado por eventos como a crise dos mísseis da Coreia do Norte, negociações sobre o *Brexit* e o protecionismo do comércio implementado por gigantes económicos. Portugal surge assim como um porto seguro, para mais quando crescem os receios de instabilidade política na vizinha Espanha, por causa da crise da Catalunha, e em Itália devido às eleições marcadas pela preponderância de partidos antissistema e eurocéticos (Público, 2018). Portugal atualmente vive em clima de estabilidade política, por meio de uma coligação à esquerda que tem aproveitado a conjuntura para impulsionar Portugal para um cenário pós-troika de desenvolvimento económico. Esta coligação já cumpriu três quartos da sua legislatura e espera-se que cumpra a legislatura na sua totalidade apesar de estar à vista um cenário de eleições para 2019. Ainda no sentido de continuidade, o ministro da economia de Portugal veio, em julho de 2018, enfatizar que no próximo orçamento da legislatura continuará a linha do aumento do rendimento disponível das famílias, recuperação do valor das pensões associado ao crescimento económico, investimento nos serviços públicos. Concluindo em 2019 o processo de descongelamento das carreiras e reposição dos direitos dos trabalhadores da Administração

Pública, no entanto, sem nunca pôr em causa a consolidação orçamental e a sustentabilidade. Deste modo, Portugal encontra-se entre os 27 países com menor risco político (Marsh Online, 2018) tendo em conta a estabilidade política e económica atual e ainda a probabilidade de eventuais riscos emergentes. Na área de negócio em questão não existe legislação específica para além da existente para o comércio em geral.

4.3.1.2 Contexto Económico

Em 2017 o crescimento económico especialmente para a zona Euro e União Europeia foi acentuado situando-se nos valores de 2,3% e 2,4% respetivamente. Para 2018 o FMI prevê um ano de abrandamento, ainda assim a zona euro apresentará uma taxa de crescimento, na ordem dos 2;4% (FMI 2018). Em Portugal, 2017 refletiu um crescimento real do PIB na ordem dos 2,52% (PORDATA, 2018) acima da zona Euro, porém de acordo com o Banco de Portugal (2018) as projeções para a nossa economia apontam para valores de PIB de 1,9 % e 1,7% em 2019 e 2020 respetivamente. A taxa de inflação da zona euro em 2016 situava-se em 0,2 % e respondeu ao ritmo de crescimento económico situando-se 2017 no valor de 1,5%, em Portugal verificou-se a mesma tendência sendo os valores de 0,5% em 2016 e 1,6% em 2017. Para 2018 espera-se que o maior valor da taxa se situe no valor 1,6% no mês de junho de acordo com INE (2018) espera-se ainda que siga a tendência da zona Euro situando-se em 1,9% em 2021 (Statistica Online, 2018). No que diz respeito à taxa de desemprego em Portugal, em 2018 registou-se em abril o valor de 7,2% o que representa o valor mais baixo dos últimos 14 anos (Negócios, 2018), em 2017 o valor situava-se em 9,5%. Na zona Europeia a tendência também é de queda sendo que valor em janeiro de 2017 se situava em 8,1% e no final de 2017 estagnou em 7,3% (Eurostat, 2018). A zona euro apresentava, no período homólogo, a mesma tendência mas apresentava valores 8,7% no final de 2017. Refira-se que o Banco de Portugal (2018) projeta um valor de taxa de desemprego de 5,6% para o ano de 2020. Por fim, relativamente a valores do PIB em Portugal de acordo com a PORDATA (2018) em 2017 o valor situava-se em 179.105 milhões de euros que é o valor mais alto dos últimos 7 anos refira-se que em 2012 o valor se situava nos 169.070 milhões de euros. Deste modo, não se espera grandes mudanças da conjuntura económica apesar do prometido abrandamento do crescimento económico para os próximos 2 anos. Em sentido contrário o Banco de Portugal (BdP) prevê um continuo decréscimo da taxa de desemprego e uma taxa de inflação quase constante que poderá contribuir para um maior enriquecimento das famílias portuguesas.

4.3.1.3 Contexto Sócio-Cultural

A nível demográfico interessa referenciar os últimos estudos de recenseamento geral da população, os Censos 2011 realizados pelo INE, onde se destacam algumas conclusões a nível nacional e regional a nível da região metropolitana de Lisboa. Em 2011, a nível nacional os municípios do litoral registam indicadores de densidade populacional mais elevados que os do interior, padrão que têm vindo a reforçar-se na última década tendo-se também acentuado a tendência para a concentração da população junto das grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. No que respeita à estrutura etária o fenómeno do duplo envelhecimento da população, caracterizado pelo aumento da população idosa e pela redução da população jovem, continua bem vincado. No que respeita à distribuição da população por sexo, nos grupos etários mais jovens (até 24 anos) predominam os homens relativamente às mulheres, 13,1 % contra 12,6% do total da população. Nos grupos etários com idades mais avançadas esta tendência inverte-se e passam a predominar as mulheres, relativamente aos homens. No grupo dos 25-64 anos de idade, a percentagem de mulheres é de 28,5% e a de homens é de 26,6%. Também no grupo etário dos 65 ou mais anos se verifica-se a preponderância das mulheres, 11%, face aos homens, 8%. Entre 2001 e 2011 o número de famílias clássicas em Portugal aumentou 10,8%, mas em contrapartida, as famílias são menos numerosas. A dimensão média das famílias em 2011 é de 2,6, enquanto que em 2001 era de 2,8. As regiões de Lisboa, Alentejo e Algarve apresentam valores semelhantes e os mais baixos, com 2,4 indivíduos. No que concerne a freguesia em estudo, de acordo com os censos de 2011 e a análise demográfica realizada pela Câmara de Almada, as tendências verificadas a nível nacional mantêm-se de acordo com a população residente por freguesias (ANEXO X). A freguesia da Charneca de Caparica é freguesia do concelho de Almada com mais população, maior número de mulheres e famílias. Relativamente a 2001 foi a freguesia mais atrativa do concelho registando uma variação positiva de 45,8% da população residente e um aumento do número de famílias em 50,1%. A distribuição etária revela que a partir dos 24 anos de idade o número de mulheres, na freguesia, é maior entre 3 a 7%. Apesar de confirmar a tendência nacional de que as famílias de 1 ou 2 pessoas são as que pesam no valor das famílias Clássicas esta freguesia apresentava, em 2011, o maior valor do concelho de famílias de 3 ou 4 pessoas (4887) com um valor 1,6 vezes superior ao segundo maior valor. Por fim registou-se um crescimento de população estrangeira residente, registando-se uma variação positiva de 120% relativamente a 2001, e ainda um número superior de mulheres relativamente

homens. As principais comunidades estrangeiras eram compostas por 40,9% de brasileiros, 20,0% de cabo-verdianos e 10,5% angolanos. Acresce ainda, de acordo com os resultados do estudo de mercado realizado pela MB (ANEXO III – Questão 6), que a nível cultural as mulheres são as grandes impulsionadoras do processo de lavagem de roupa sendo as mulheres pertencentes a famílias de 2, 3 e 4 pessoas dentro da faixa etária maior ou igual a 25 anos as maiores utilizadoras do serviço *self-service*. Importa ainda realçar que o facto de as mulheres disporem de cada vez menos tempo para a lida da casa, facilita que a lavandaria *self-service* surja como uma facilitadora do aumento de tempo de qualidade com a família.

4.3.1.4 Contexto Tecnológico

Na área das lavandarias *self-service*, atualmente assiste-se a um mercado em constante crescimento o que se traduz em algumas localidades numa concorrência acérrima, o cliente tem por consequência uma maior oferta pelo que se torna mais exigente sendo por isso imperativo que as lavandarias se diferenciem. Uma das alternativas para a diferenciação será a introdução de inovações tecnológicas que acrescentem valor para o cliente bem como para as lavandarias. Hoje em dia a internet é uma realidade que transformou a maneira como se tem acesso à informação disponibilizando na web livros, enciclopédias, sites de compras, Blogs, fóruns de discussão, feeds rss e as redes sociais como Facebook, Instragram, Twitter e afins, em consequência transformou ainda os hábitos de consumo dos clientes através da possibilidade da compra online. Deste modo com a evolução contínua do uso da internet em Portugal que se situa na ordem de 68% da população em 2017 (Observatório On line, 2017) a presença das empresas na internet terá que ser vista como uma prioridade. As Tecnologias de Informação (TI) também desempenham um papel fundamental no desenvolvimento deste negócio, através da aplicação de ferramentas de CRM (Customer Relationship Management) é possível desenvolver o intercâmbio de informação de interesse comum, implementação de estratégias de captação, segmentação e fidelização de clientes, identificar novas oportunidades e aumentar o “customer share”. A internet das coisas e o conceito de indústria 4.0 disponibilizam às empresas uma nova maneira, revolucionária, de desenvolverem as suas atividades, pois são baseadas em infraestruturas de comunicação, TI, mobilidade e computação em nuvem, permitindo que novas máquinas sejam fabricadas com chips e sistemas inteligentes capazes de troca de informações, deteção de problemas e apresentação de soluções, monitorização de operações, controle de produção e redução de custos (Canaltech Online, 2017)

(Microsoft, 2018). Por fim, a Domótica apresenta-se como uma das tecnologias que poderá contribuir para a gestão eficiente deste tipo de espaços pois é simples, relativamente barata e consegue controlar todos os aparelhos elétricos deste tipo de empresas.

4.3.1.5 Contexto Físico-Cultural

De acordo com o estudo anual realizado em 2017 pelo Fórum do Consumo em parceria com a Universidade Lusófona e o IADE/Universidade Europeia, os consumidores portugueses estavam mais preocupados com ambiente, já que as atitudes e preocupações ambientais aumentaram cerca de 8,5% face a 2016. Contudo, ainda são poucos os consumidores que estão dispostos a pagar mais por produtos sustentáveis ou a pagar taxas ambientais, refere o mesmo estudo (Diário de Notícias, Online 2018). De acordo com a DECO (2018) parece existir em Portugal uma falta de sintonia entre aquilo que as pessoas creem e aquilo que praticam. Este estudo vai de encontro com os resultados do inquérito realizado pela MB (ANEXO III- Questão 8) onde se pode constatar que 54 % dos inquiridos (clientes MB) estavam dispostos a procurar serviços de uma lavandaria amiga do ambiente, no entanto nenhum destes inquiridos sabia se a MB era amiga do ambiente - informação que consta do painel publicitário digital MB. Neste contexto apesar de haver algum trabalho a desenvolver para a diminuição da pegada ecológica por parte dos potenciais clientes caberá às lavandarias se anteciparem neste capítulo.

4.3.2 Envolvente Imediatas ou Concorrencial

4.3.2.1 Análise do Setor da Lavagem Industrial de Roupas

De acordo com a classificação das atividades económicas (CAE) a lavagem industrial de roupa insere-se no código 96010 que compreende as atividades das lavandarias (lavagem, passagem a ferro, limpeza a seco, tingimento, etc.) para todos os tipos de vestuário e artigos têxteis (carpetes, cortinados, etc.); executadas por processos mecânicos, manuais ou automáticos (inclui máquinas acionadas por moedas e operadas pelo utilizador), qualquer que seja o cliente (público em geral, empresas, instituições, etc.) ou o local. Inclui arranjos e alterações (inclui cerzido), recolha, entrega e aluguer de roupa (inclui uniformes) associadas às atividades das lavandarias, assim como serviços de passagem a ferro (com ou sem recolha e entrega) independentes das lavandarias (INE CAE Rev. 3, 2018). Para se retirarem conclusões sobre esta classificação é preciso referir que ambas as tipologias lavandarias tradicionais e *self-service* estão incluídas neste código bem como algumas

engomadorias que laborem independente das lavandarias, porém como este universo é muito pequeno comparativamente ao universo das lavandarias assume-se insignificante (esta deverá ser considerada uma limitação deste estudo). O setor da lavagem industrial, tem revelado nos últimos anos valores de tendência crescente, porém refletiu durante 2008 e 2013 um decréscimo acentuado até ao pico da crise em Portugal em 2013, a partir de 2013 regista-se um aumento do número de lavandarias até 2016 de acordo com a tabela abaixo.

Tabela I
Número de Lavandarias (CAE 96010) entre 2008 e 2016

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)	Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (1)								
		Período de referência dos dados								
		2016 N.º	2015 N.º	2014 N.º	2013 N.º	2012 N.º	2011 N.º	2010 N.º	2009 N.º	2008 N.º
Portugal	Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles	2 557	2 355	2 178	2 143	2 230	2 319	2 353	2 433	2 475 ↓
Continente	Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles	2 515	2 313	2 136	2 100	2 180	2 268	2 298	2 374	2 417 ↓
Norte	Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles	855	795	746	723	747	743	753	748	766 ↓
Centro	Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles	404	390	362	353	378	393	385	400	410 ↓
Área Metropolitana de Lisboa	Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles	970	834	753	747	764	817	850	899	924 ↓
Alentejo	Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles	122	122	107	110	123	135	132	141	135 ↓
Algarve	Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles	164	172	168	167	168	180	178	186	182 ↓

Fonte: INE (2018)

O volume de negócios deste setor apresentou uma evolução similar a nível nacional denotando uma quebra nos anos de maior retração de 2011 e 2012 seguindo de uma tendência de recuperação, inicialmente ténue, mas contínua iniciada em 2013 em plena crise porém, na área metropolitana de Lisboa a recuperação do volume de negócios volta a ter uma queda em 2015 (talvez explicada pela adaptação do mercado ao lançamento de 81 novas empresas o que representou 46% de todas empresas criadas em Portugal em 2015) de acordo com a tabela abaixo.

Tabela II
Volume de Negócios das Lavandarias por Localização Geográfica entre 2008 e 2016

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Volume de negócios (€) das empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (1)								
	Período de referência dos dados								
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
	Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)								
	Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles								
	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Portugal	182 814 531	164 630 073	118 739 283	112 229 279	110 717 845	116 466 351	124 539 655	122 887 336	125 665 361 ↓
Continente	169 435 124	152 353 894	106 786 474	100 109 912	98 587 345	103 580 079	111 911 418	109 938 072	110 484 656 ↓
Norte	36 859 098	35 442 461	33 798 995	31 847 389	31 175 402	30 650 994	34 319 642	33 503 433	33 524 337 ↓
Centro	21 491 031	18 754 232	17 354 377	15 951 879	16 024 841	16 457 163	16 360 950	15 233 441	15 355 733 ↓
Área Metropolitana de Lisboa	46 396 733	40 034 006	41 346 498	38 817 013	38 325 177	42 052 607	46 721 520	47 381 876	46 185 570 ↓
Alentejo	52 019 189	47 538 904	5 316 135	5 069 374	5 331 340	6 103 123	6 110 118	5 372 712	5 403 669 ↓
Algarve	12 669 073	10 584 291	8 970 469	8 424 257	7 730 585	8 316 192	8 399 188	8 446 610	10 015 347 ↓

Fonte: INE (2018)

Deste modo e tendo em conta que os últimos censos são de 2011 podemos considerar o gasto médio por família clássica em 2011 e 2016, de acordo com a tabela abaixo.

Tabela III

Gasto Médio em Lavandarias por Localização Geográfica em 2011 e 2016

Localização geográfica (NUTS – 2013)	Gasto médio (€) por família clássica em lavagens e limpeza a seco têxteis e peles	
	2016	2011
Portugal	45,20 €	28,8 €
Continente	43,8 €	26,8 €
Norte	27,7 €	23,0 €
Centro	23,8 €	18,2 €
Área Metropolitana de Lisboa	40,4 €	36,6 €
Alentejo	171,7 €	20,1 €
Algarve	69,3 €	45,5 €

Fonte: INE (2018)

Pode concluir-se que em Portugal em 2016 existiu uma tendência para crescimento do setor suportado num crescimento contínuo do volume de negócios das empresas do ramo a partir de 2013. De acordo como gasto médio por família existe um acréscimo do valor de 2011 para 2016 parecendo indicar uma tendência de crescimento, porém bem mais moderada que o crescimento do volume de negócios. As áreas metropolitanas do Porto e Lisboa são as que possuem o maior número de empresas do setor, apresentando ainda um maior nascimento de empresas por ano que, contudo, não se reflete num crescimento proporcional do volume de negócios. Porém, se se considerar a área metropolitana de Lisboa e o respetivo ao número de famílias residentes que apesar de ser um dos mais altos se prevê aumentar e se conjugar com o gasto médio por família

que aquela área exibe poderá inferir-se que o setor ainda tem muita margem de crescimento visto que este gasto está abaixo da média nacional.

4.3.2.2 Análise da Concorrência

Visto este estudo focar-se numa expansão da empresa para uma freguesia definida, foram considerados todos os concorrentes das freguesias limítrofes nomeadamente da Costa da Caparica, Caparica e Sobreda da Caparica uma vez que o nosso estudo identificou que se trata de um negócio de proximidade essencialmente perto de casa (ANEXO III – Questão 1). Para efeito deste estudo considerou-se que todas as lavandarias são concorrentes independente de serem *self-service* ou não, visto que se complementam, no entanto a análise concorrencial visa a expansão de uma lavandaria *self-service*, pelo que, se irá considerar as lavandarias tradicionais como concorrentes indiretos e as lavandarias *self-service* como concorrentes diretos ou por conceito.

Analisando a concorrência (ANEXO I) parece depreender-se que a oferta de lavandarias *self-service* na Charneca de Caparica se apresenta insuficiente, uma vez que a população residente na Charneca de Caparica é mais do dobro da população da freguesia da Costa da Caparica sendo oferta disponível na Charneca igual à da Costa da Caparica. Acresce ainda que de acordo com o mesmo anexo, existem 7 lavandarias tradicionais na área em estudo das quais 4 estão localizadas na freguesia alvo da Charneca de Caparica, três localizadas à volta do centro relativamente perto entre elas e uma na extremidade sul da freguesia (Aroeira). O serviço prestado por aquelas é o tradicional englobando lavagem, secagem e engomagem e por consequência é mais completo, mas também mais caro. Assim, se um cliente pretender lavar poucas peças a lavandaria tradicional surge como alternativa viável. É possível solicitar a lavagem, secagem e engomagem de 2 camisas por 4€. Porém quando a quantidade de roupa é maior as lavandarias *self-service* sobressaem especialmente por oferecerem o serviço de lavagem e secagem por baixo custo. Na área em estudo existem 8 LSS, 4 das quais na freguesia em estudo. Estas LSS encontram-se dispersas na freguesia relativamente longe do centro aproximadamente no quatro cantos da freguesia. Foram eleitas as seguintes LSS como principais concorrentes da Magic Bubbles: Revolution (intermarché), Aqua Express e Miss Bubbles, por serem as que mais se assemelham em termos de conceito, horário e oferta de serviços. A LSS AdoradAlfazema, labora num regime de lavandaria tradicional, muitas vezes com a porta fechada, fechando inclusive feriados e domingos e por isso foi considerada um concorrente indirecto.

Tabela IV

Principais Concorrentes da Magic Bubbles

Nome	Morada	Caraterísticas Principais
E. Revolution Lavandaria Self-Service	Estrada da Carcereira nº22 - Vale Fetal, 2820-246 Charneca de Caparica (intermarché Vale Fetal)	Horario: 9:00 – 21:00 Lavagem: 8kg (x3) e 18 kg (x3) (30min) / Secagem: 18kg (x3) Engomadoria: Não; Cartão de fidelização (CF) : Não Programas: 80°C, 60°C, 40°C, 30°C, frio Preços: Lavagem: 4,0 – 8,0€ / Secagem (20 min): 2€
G. Aqua Express Lavandaria Self-Service	Rua Elias Pedroso, nº 5A, 2820 -603 Charneca de Caparica	Horario: 8:00 – 23:00. Lavagem: 10kg (x2) e 16 kg / Secagem: 18kg (x2) Engomadoria: Sim; Cartão de fidelização (CF) : Não Programas: Alta, media, baixa temperatura Preços: Lavagem: 4,0 – 8,0€ / Secagem (18 min): 2€
H. Miss Bubbles Lavandaria Self-Service	Rua Helena Felix, 71 – Quinta do Texugo 2820-266 Charneca de Caparica	Horario: 7:00 – 22:00 Lavagem: 11kg e 14 kg (lavagem de 1 hora!) / Secagem: 14kg (x2) Engomadoria: Sim Cartão de fidelização (CF) : Sim (carrega 20€) Programas: 60°C, 40°C, 30°C, frio. Preços: Lavagem: 5,10 - 7,0 € (CF) / 5,5 – 7,5€ Secagem (10 min): 0,9€ (CF) / 1,0€

Analisando os principais concorrentes, descritos na tabela acima constata-se ainda que a Lavandaria Revolution (E) se encontra no estacionamento do Intermarché de Vale Fetal o pelo que sempre que existem más condições climatéricas todas as demais ficarão em vantagem pelas instalações e comodidades oferecidas; As lavandarias Aqua Express (G) e Miss Bubbles (H) apresentam o mesmo modelo de negócio que a Magic Bubbles contudo não apresentam a capacidade de diferenciação desta; a lavandaria Miss Bubbles apresenta lavagens de 1 hora o que face à concorrência será uma desvantagem especialmente pois só têm 2 máquinas para lavar e no caso de terem a uma maior afluência de clientes tornar-se-á incomportável esperar horas para lavar a roupa, por fim os preços apresentados pelos principais concorrentes são da mesma ordem de grandeza que os da Magic Bubbles. Depreende-se a partir da análise dos concorrentes que existem condições favoráveis à expansão da Magic Bubbles.

4.3.3 Modelo das Cinco Forças de Porter

De forma a analisar o ambiente concorrencial, Michael Porter (1980) desenvolveu um modelo que permite caracterizar o potencial de lucros da indústria na qual a empresa se insere, com base em cinco as forças externas competitivas que mais influenciarão as empresas do setor, nomeadamente: Rivalidade entre empresas concorrentes; Ameaça de novos entrantes; Poder de negociação dos fornecedores; Poder de negociação dos compradores e Ameaça de produtos substitutos. Da análise

do modelo depreende-se que a **atratividade do setor se apresenta Média Baixa**. Apresenta-se a análise das cinco forças de Porter na tabela abaixo:

Tabela V
Modelo das Cinco Forças de Porter

Rivalidade entre empresas concorrentes – Média Alta
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de tamanho idêntico - Altos custos fixos - Alta importância pela qualidade dos serviços - Competição de preços - Concorrentes com procura continua de novos conceitos de Lavandarias <i>Self-Service</i>.
Ameaça de novos entrantes - Alta
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado em crescimento, com tendência para abertura de novas Lavandarias <i>Self-Service</i> - Relativamente baixo capital de entrada - Pouca diferenciação de Serviços - Inexistência de legislação restritiva
Poder de negociação dos fornecedores - Baixo
<ul style="list-style-type: none"> - Grande número de fornecedores de equipamentos de lavandaria - Vários fornecedores com grande diversificação de preços. - Baixos custos de mudança
Poder de negociação dos compradores – Médio Alto
<ul style="list-style-type: none"> - Clientes com oferta diversificada, mas ainda com baixa cobertura na freguesia - Clientes apostam mais numa abordagem de proximidade e não de fidelização - Clientes dão valor à diferenciação e qualidade dos serviços. - Clientes não têm custos de mudança
Ameaça de produtos substitutos - Média
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado em crescimento, com tendência para aparecimento de máquinas de lavar domésticas mais eficientes. - Baixa tendência de abertura de lavandarias tradicionais apesar de a freguesia se apresentar com baixa cobertura

4.4 Fatores Críticos do Sucesso e Vantagem Competitiva

Através da experiência adquirida no desenvolvimento da sua atividade a Magic Bubbles identificou fatores críticos para o negócio das lavandarias *self-service*, além destes foram também contabilizados os fatores mais relevantes do estudo de mercado realizado, que se descrevem na tabela abaixo:

Tabela VI
Fatores Críticos de Sucesso para as Lavandarias *Self-Service*

Fatores Críticos de Sucesso
<ul style="list-style-type: none"> - Boa Localização - Lavagem de boa qualidade - Boa relação tempo de lavagem / qualidade de lavagem.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Amaciadores de alta qualidade e aroma agradável- Secagem eficiente- Preços competitivos- Desenvolvimento de gestão eficiente e eficaz na persecução dos objetivos da empresa- Boa Promoção e fidelização de clientes- Simpatia e eficácia no atendimento aos clientes |
|--|

As vantagens competitivas desenvolvidas na Magic Bubbles, foram impulsionadas por um plano interno de desenvolvimento de gestão eficiente, mas também através de uma análise constante da concorrência que aumentou exponencialmente na freguesia da Costa da Caparica e que por sua vez impulsionou a implementação de um plano de diferenciação e fidelização de clientes. Deste modo a Magic Bubbles detém capacidades “core” únicas que a distingue das demais, aposta na sustentabilidade da sua operação através da inovação e na re-engenharia do conceito de negócio. Destacam-se as principais características da Magic Bubbles identificadas como vantagem competitiva:

- Estudo e avaliação da concorrência;
- Desenvolvimento de programas de lavagem diferenciados através do controlo do processo de lavagem;
- Controlo de custos e poder negocial criado pela implementação da 3ª loja;
- Desenvolvimento novas áreas de negócio associadas ao core business da lavandaria *self-service*.

Através do estudo de mercado foram ainda identificadas, pelos inquiridos, as seguintes características, de alta performance, da Magic Bubbles:

- Simpatia do atendimento (quando disponível);
- Qualidade das Lavagens;
- Preço praticado.
- Limpeza das Instalações.

4.5 Estudo de Mercado

Com o objetivo de estudar a viabilidade deste projeto foi efetuado um estudo de mercado através de dois inquéritos. Um efetuado aos clientes da Magic Bubbles com o propósito de conhecer melhor os comportamentos dos clientes MB, avaliar o nível de satisfação do serviço prestado e estudar não só a viabilidade da expansão, mas também de desenvolvimento de novas áreas para competir

associadas ao negócio da lavandaria (Anexo II). O segundo inquérito foi efetuado na localidade onde irá ser implementada a loja com o objetivo de estudar a sua aceitação pelos potenciais clientes. Dos resultados dos inquéritos destacam-se as seguintes informações:

- O negócio das LSS é um negócio de proximidade essencialmente com a residência (Anexo III – Questão 1);
- Os clientes Magic Bubbles inquiridos estavam contentes com a sua experiência na lavandaria e 79% já haviam recomendado a lavandaria, os restantes afirmaram que era muito provável a recomendação da lavandaria (Anexo III – Questão 11);
- 61% dos clientes considera a relação preço/tempo/qualidade como muito boa e 39% considera a relação boa face à concorrência (Anexo III – Questão 10);
- Os maiores utilizadores da Lavandaria são famílias de 2, 3 e 4 membros (Anexo III – Questão 16);
- Pagamento por MB Way seria uma inovação desejada por 62,5% dos clientes Magic Bubbles especialmente pela clientela mais jovem (Anexo III – Questão 7);
- 84% dos inquiridos respondeu que era provável frequentar a nova Lavandaria *Self-Service* (Anexo III - Questão NL1).

4.6 Objetivos Estratégicos do Projeto

De forma a delinear a estratégia a implementar será necessário definir os objetivos que a MB ambiciona alcançar no âmbito deste projeto. O projeto Magic Bubbles pretende ser uma referência na área das lavandarias *self-service*, apresentando-se com serviços de alta qualidade e diferenciados, com a finalidade de ganhar a fidelização de clientes de forma que estes prefiram a Magic Bubbles em detrimento da concorrência. Nesse sentido estabeleceu-se como forma de avaliar a estratégia delineada os principais objetivos a cumprir a médio/longo prazo:

- Cada máquina deverá executar (lavar e secar) no mínimo 8 ciclos por dia, a partir do 3 ano.
- Período de recuperação do capital ajustado igual ou inferior a 2 anos
- Alcance de uma taxa de crescimento entre 2% - 30% ao ano
- Obtenção de uma classificação de muito bom, em pelo menos 80% dos inquiridos, no comparativo com a concorrência nos itens: Lavagem da roupa; Secagem de roupa e Relação tempo/preço qualidade.

4.7 Plano de Marketing

4.7.1 Planeamento Estratégico

Pela a análise realizada depreende-se que a expansão da Magic Bubbles é viável uma vez que a economia e setor da lavandaria estão em crescimento, este último impulsionado pela procura que têm aumentado ao longo dos últimos. Acresce ainda a classificação no mercado da Magic Bubbles, quando comparada com a concorrência, ser boa e o fato de se registar uma oferta deficiente na área em estudo. Contudo, face à baixo nível de investimento requerido existe o perigo de a mesma análise ser feita por outras empresas. De acordo com *networking* desenvolvido junto de vários fornecedores de equipamento para lavandaria estima-se que durante o ano de 2018 todos os meses surja uma nova lavandaria *self-service* em Portugal. Considerando que a rentabilidade da nova loja Magic Bubbles poderá ser abalada pela chegada de mais competidores para a mesma localidade, como foi no caso da Costa de Caparica, considerou-se uma análise SWOT de forma a incluir não só as forças externas mais prováveis de ocorrer mas também com mais impacto na empresa, mas também os fatores internos mais prováveis de afetar a implementação presente e futura das decisões estratégicas (Kuratko, 2009).

Tabela VII

Análise SWOT

Ameaças (T)	Oportunidades (O)
<ul style="list-style-type: none">• Mercado em crescimento sem barreiras à entrada de novas lavandarias.• Alta tendência para abertura de novas Lavandarias <i>self-service</i>.• Relativamente baixo capital de entrada;• Clientes sem custos de mudança;• Possibilidade de concorrentes copiarem a proposta de valor da Magic Bubbles.• Aumento da tarifa do gás.	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento da economia;• Diminuição da taxa de desemprego;• Maior enriquecimento das famílias portuguesas• Aumento da procura do serviço de lavandaria <i>self-service</i>;• Oferta limitada de lavandarias <i>self-service</i> na freguesia em estudo;• Freguesia mais populosa do concelho de Almada.• Aumento da tarifa da eletricidade.
Fraquezas (W)	Forças (S)
<ul style="list-style-type: none">• Loja pouco ampla;• Inexistência de cartão de fidelização.	<ul style="list-style-type: none">• Boa localização;• Experiência no setor• Bons Acessos e estacionamento disponível;• Controlo de custos;• Controlo do processo de lavagem e oferta diferenciada• Qualidade das lavagens e secagens• Boa relação tempo/qualidade/preço• Limpeza das instalações

Tendo em consideração as Estratégias Genéricas de Porter (1980) a expansão da empresa terá que seguir um conceito inovador e diferenciador que a empresa pretende reforçar. Apesar da Magic Bubbles ser uma empresa focalizada na oferta diferenciada de serviços, através do desenvolvimento de competências “core” no controlo do processo de lavagem, essa oferta poderá ser copiada pela concorrência. De acordo a Matriz Estratégica do empreendedor (Matthew C. et al., 1997) num setor onde o investimento não é elevado mas o risco de perdas é alto sugere-se que as empresas aumentem a inovação, desenvolvam vantagem competitiva, procurem diminuir o risco, minimizem o investimento e custos de financiamento – estratégias seguidas pela MB. De forma a diminuir o risco de perdas e tendo em conta que este setor é recente em Portugal, com baixa barreiras à entrada de concorrentes, baixos retornos em relação à escala e altas taxas de crescimento poderá ser necessário uma abordagem diferente em relação à estratégia a seguir (Martim Reeves et al., 2015) de acordo com o Boston Consulting Group (BCG). Assim a MB adotará, de acordo com o BCG (Martim Reeves et al., 2015), a Estratégia de Renovação centrando-se essencialmente no desenvolvimento de metodologias de controlo de custos, economizando para preservar o capital enquanto libera recursos para financiar a sua renovação/remodelação do conceito de negócio que passará por duas vertentes. A primeira passará pelo desenvolvimento de parcerias com empresas do ramo que necessitem dos serviços de lavandaria ou que em conjunto formem sinergias e a segunda vertente passará por uma significativa implementação de inovação tecnológica. Deste modo, a estratégia da MB não se focará apenas na diferenciação, mas sim num conjunto coordenado de estratégias que visam aumentar a proposta de valor, a fidelização de clientes e aumentar a notoriedade da marca Magic Bubbles.

4.7.2 *Análise TOWS*

Esta análise serve para definir a proposta de valor a apresentar aos clientes MB, no enquadramento do planeamento estratégico, aproveitando as forças da análise SWOT e combinando-as de forma a se definirem as estratégias de marketing a implementar.

Tabela VIII

Análise TOWS

	<p><u>Forças (S)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Boa localização; • Bons acessos e estacionamento disponível; • Controlo de custos; • Controlo do processo de lavagem e oferta diferenciada • Qualidade das lavagens e secagens • Boa relação tempo/qualidade/preço • Limpeza das instalações 	<p><u>Fraquezas (W)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Loja pouco ampla; • Inexistência de Cartão de fidelização.
<p><u>Oportunidades (O)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da economia; • Diminuição da taxa de desemprego; • Experiência no setor • Maior enriquecimento das famílias portuguesas • Aumento da procura do serviço de lavandaria <i>self-service</i>; • Oferta limitada de lavandarias <i>self-service</i> na freguesia em estudo; • Freguesia mais populosa do concelho de Almada. • Aumento da tarifa da eletricidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Estratégia de oferta de serviço diferenciado apresentando pelo mesmo preço que o da concorrência um serviço com mais oferta. ➢ Aposta na exploração da capacidade “core” de desenvolvimento e inovação nas lavagens. ➢ Aposta em detergentes e amaciadores de alta qualidade que potenciem a oferta de um serviço de qualidade superior. ➢ Aposta em boas localizações que potenciem uma boa afluência ➢ Aposta na formação dos clientes MB de forma que possam usar o serviço MB e prontamente distingui-lo da concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Experiência no setor; ➢ Boa promoção inicial através de Painéis Publicitários, Internet Marketing e folhetos. Promoção dedicada nos lugares de maior afluência da freguesia. ➢ Apresentação de serviço diferenciado e inovador. ➢ Campanhas de desconto na abertura da loja.
<p><u>Ameaças (T)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado em crescimento sem barreiras à entrada de novas lavandarias. • Alta tendência para abertura de novas Lavandarias <i>self-service</i>. • Relativamente baixo capital de entrada; • Clientes sem custos de mudança; • Possibilidade de concorrentes copiarem a proposta de valor da Magic Bubbles. • Aumento da tarifa do gás. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Estratégia de comunicação baseada na diferenciação e na qualidade do serviço. ➢ Aposta no controlo de custos através da eliminação de intermediários. ➢ Aposta no contínuo desenvolvimento de vantagem competitiva no processo de lavagem; ➢ Desenvolvimento novas áreas de negócio associadas ao core business da lavandaria <i>self-service</i> ➢ Desenvolvimento de atividades de promoção e fidelização dos clientes (CRM) 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Aposta num serviço distinto da concorrência diferenciado com programas de lavagem que a concorrência não possui. ➢ Desenvolvimento da Aplicação Magic Bubbles APP, para facilitar a comunicação com os clientes, apresentar novos serviços, fidelizar clientes. ➢ Desenvolvimento de pagamento por internet MB way.

4.7.3 Segmentação e Público Alvo

Através do estudo de mercado realizado e através do historial Magic Bubbles foi possível segmentar e definir o público - alvo para a nova loja. A segmentação foi realizada com base em idade, sexo, valor anual do rendimento do agregado familiar, tamanho do agregado familiar e comportamentos de consumo nomeadamente, valor gasto em lavagens e secagens a cada visita à lavandaria, frequência utilização dos serviços de lavandaria *self-service*, residência e preferência à localização dos serviços lavandaria *self-service*. Após a definição dos principais elementos da segmentação foi possível definir o público-alvo. Deste modo pode concluir-se que a faixa etária dos clientes MB situa-se entre os 18 anos e os 75 anos, sendo essencialmente feminina na ordem dos 86%. Maioritariamente com um rendimento anual entre os 8.000€ e os 40.000€. São clientes que vivem na proximidade da loja ou se encontram a viver temporariamente na zona de residência e que dão

preferência por procurar serviços de lavanderia *self-service* especialmente perto de casa. Gastam habitualmente entre 4,5€ e 11€ em lavagens e entre 2€ a 4€ em secagens. Este perfil define os clientes MB que apresentam o maior potencial de vendas da lavanderia e por conseguinte estima-se que seja o perfil do público-alvo da nova loja.

4.7.4 Posicionamento

De acordo com a tabela IV, apesar de não existir diferença de conceito entre os principais concorrentes e a MB, esta distingue-se da concorrência a nível dos serviços prestados e horários de trabalho. Deste modo, o posicionamento da Magic Bubbles será definido com base nos atributos preço e variedade da oferta. O preço MB nos moldes apresentados na tabela IV encontra-se na mesma ordem de grandeza dos seus concorrentes, no entanto nas lavagens de baixo peso (aprox. 9kg) o preço MB é mais o baixo da concorrência, nas lavagens de alto peso (aprox. 16 kg) o preço MB é igual ao da concorrência. No que diz respeito à variedade da oferta a MB diferencia-se por oferecer outro tipo lavagens para além do típico alta, media e baixa temperatura, procurando ir de encontro ao tipo de tecido e especificidade da lavagem. Acresce ainda que de acordo com a estratégia definida, a oferta MB além de disponibilizar o serviço de engomadoria irá oferecer uma panóplia de serviços periféricos que a concorrência não dispõe (ex: MBWay, APP MB...). Deste modo, e segundo o autor, é possível definir o posicionamento da MB como oferta de Mais por Menos, pois na proposta de valor base a MB disponibiliza pelo mesmo preço ou por um preço mais baixo uma oferta superior.

4.7.5 Marketing Mix

4.7.5.1 Produto/Serviço

O serviço que a Magic Bubbles irá fornecer será tangível e não duradouro. O serviço será produzido por 4 máquinas de lavar (9kg; 12kg; 12kg; 15kg) e outras tantas de secar (4x 16kg), com possibilidade de expansão mais tarde para mais uma máquina de lavar e secar assim, com esta disposição deseja-se evitar tempos de espera entre clientes e prestar um serviço mais fluído nos picos sazonais por oposição à concorrência. Como fator diferenciador os clientes MB vão ter à sua disposição os típicos programas standard de 40 minutos de alta, media e baixa temperatura, lavagens com mais duração e concentração de detergentes, lavagens de desinfeção e de branqueamento, lavagens para alérgicos ao amaciador e as lavagens express que serão mais curtas e que terão uma duração

estimada entre 20-25 min, todos estas lavagens serão realizados com produtos ecológicos e amigos do ambiente. Como complemento ao serviço de lavagens o serviço de secagem será prestado com secadoras de alta eficiência que permitem ao cliente adaptar a sua secagem consoante a quantidade e tipo de roupa. Acresce ainda, que o fator diferenciador será reforçado com as inovações que a MB irá desenvolver nomeadamente o desenvolvimento de pagamento por MBWay e o desenvolvimento da aplicação MB APP para simplificar a fidelização dos clientes de uma forma sustentável, facilitar a impressão de faturas, fornecer informações ao cliente em tempo real e introdução de novos serviços periféricos. Por fim, a oferta do serviço de engomadoria tradicional, com oferta de vários pacotes específicos, complementa os serviços disponíveis Magic Bubbles.

4.7.5.1.1 Marca e Imagem

A marca Magic Bubbles possui alguma notoriedade função da boa aceitação das duas lojas abertas atualmente, deste modo, a marca irá manter o seu logótipo original (ANEXO IV), no entanto, a imagem da marca será reforçada com a transmissão da ideia de uma oferta superior comparada com a concorrência. Assim, irá ser inserida na publicidade a realizar bem como nas montras e painéis informativos da loja a seguinte frase ao lado do logótipo Magic Bubbles “A sua escolha de Qualidade, Diversidade e Conforto”.

4.7.5.2 Preço

A determinação do preço nesta área reflete a combinação de vários fatores externos (fornecedores de detergentes), internos (custos fixos e variáveis) e intrínsecos (eficiência das máquinas). Deste modo, o estado da arte da lavagem e secagem, isto é, a eficiência das respetivas máquinas determina a quantidade a usar e por sua vez o custo das despesas variáveis água, eletricidade e gás (por lavagem ou secagem). O custo das matérias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) é definido pelo preço dos detergentes, como a MB irá implementar a sua terceira loja irá conseguir preços mais competitivos de detergentes com base na aquisição de grandes quantidades. Os custos fixos são definidos pelos valores das rendas, contabilista, seguros e consumíveis. Definidos todos os custos o preço das lavagens e secagens é definido tendo por base uma margem bruta, aplicada pela MB que varia entre 50% a 100%, a relação tempo, qualidade e preço desenvolvida na MB e os preços da concorrência. De forma a refletir a estratégia delineada e, tendo em conta os resultados do estudo de mercado que indicam que 100% dos clientes considera, face à concorrência, boa a relação

preço, qualidade, tempo da MB, os preços finais da lavagem variam entre 3,5€ (9kg) e 9,5 (16kg). Os preços finais da secagem irão manter-se no valor de dez cêntimos por minuto. Os preços da engomadaria não fazem parte deste estudo uma vez que o serviço poderá ser desenvolvido em parceria com outro empreendedor.

4.7.5.3 Comunicação e Promoção

A comunicação nesta área é um fator crítico de sucesso, como tal deve ser dirigida tendo em conta que o público-alvo é essencialmente feminino e que este é um negócio de proximidade. Para a nova loja a promoção e comunicação prevista encontra-se na tabela abaixo.

Tabela IX

Ações de Comunicação e Promoção Magic Bubbles

Publicidade
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Será realizada entrega de panfletos nas localidades habitacionais circundantes. ➤ Serão realizadas ações de rua nos centros comerciais da freguesia (Pingo Doce, Continente e Minipreço). ➤ Internet marketing através de websites e motores de busca generalistas (dando ênfase a compras de artigos femininos, como o sapo entre outros).
Marketing Direto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Através das redes sociais, nomeadamente através da página de Facebook Magic Bubbles, serão realizadas ações de informação aos utilizadores e seguidores sobre toda atividade desta nova loja, bem como das atividades e promoções implementadas nas respetivas lojas. ➤ CRM (Costumer Relationship Management). Através do CRM a MB implementará uma política (simples) informativa e de interação com os clientes no que respeita a participação nas atividades desenvolvidas nas várias lojas, assim como nos eventos promocionais planeados.
Promoção de Vendas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A MB implementará ações promocionais estratégicas, como a redução de preços durante períodos estabelecidos (horas ou dias), com o objetivo de atrair mais clientes para os dias ou horas de menos afluência. ➤ Ações de “empowerment” dos clientes através da participação em alguns eventos promocionais
Eventos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos os anos realizar-se-á a festa de aniversário de abertura da respetiva Loja, com realização de promoções e concursos.

4.7.5.4 Localização e Distribuição

A localização da nova loja, no centro foi estudada de forma a possuir essencialmente uma boa localização, poder suprir as lacunas da oferta na freguesia da Charneca da Caparica e poder beneficiar do fato de esta freguesia se encontrar em franco crescimento aliada à notoriedade que a loja da freguesia vizinha da Costa da Caparica já detém. No que concerne a distribuição a MB fornece serviços diretamente aos clientes, para isso necessita de adquirir os consumíveis e detergentes

(matérias primas) entrando em contato direto com os vários grossistas adquirindo diretamente ou recebendo por entrega, constituindo deste modo uma estratégia de distribuição que corresponde a um canal de marketing indireto de nível dois. Acresce que o fato de se expandir a marca através da implementação da terceira loja irá implicar uma otimização da gestão de stock mas, por conseguinte, constituirá um maior poder negocial para se comprar a preços mais baixos mais face à solicitação de encomendas de maior volume.

4.7.5.5 Pessoas

Sendo um conceito de lavandaria *self-service*, não existe a necessidade de contratação de pessoal. No entanto em função do cumprimento dos objetivos estratégicos estará previsto a contratação de um funcionário em regime de part-time para suporte à operação da loja sendo uma das suas funções a de apoio ao público quer no sentido do esclarecimento da operação da loja como também no manuseamento das máquinas, tentando sempre superar a expectativa do cliente para criar maior valor percebido do serviço.

4.7.5.6 Processos

Na fase inicial de pré-serviço existe um cuidado em preparar as máquinas, afinar os sistemas de dosagem para que o serviço seja executado de acordo com os requisitos Magic Bubbles (de 4 em 4 meses). No final do dia de operação a limpeza das máquinas completa a fase inicial de pré-serviço. Durante a fase de serviço o cliente é autónomo, porém poderá ser acompanhado e/ou assistido por um técnico ou na sua falta por telemóvel ou por um sistema de intercomunicador (vídeo porteiro) disponibilizado na loja proporcionando um acesso ao staff completamente grátis. Na fase pós-serviço será realizado um acompanhamento do cliente através das redes sociais e inquérito de satisfação disponibilizado na APP.

4.7.5.7 Evidência Física

A MB manterá a sua imagem própria em tons de azul e branco e motivos vintage, pretende-se que a nova loja seja um espaço agradável e moderno pensado para proporcionar o maior conforto possível pois o espaço físico foi planeado tendo em conta o movimento natural dos clientes na loja. O logótipo (ANEXO IV) irá manter-se pois reflete o caráter e os valores de modernidade da empresa. A loja terá aposta painéis vinílicos com toda a informação para se operar as máquinas, algumas

sugestões e informações complementares para secagem. A MB aposta na diferenciação inclusive através da sua política de apoio à mobilidade reduzida, disponibilizando pequenas rampas de acesso à loja ou lojas de piso térreo.

4.8 Plano Operacional

4.8.1 Estrutura e Requisitos Legais da Empresa

A nova loja contribuirá para a expansão da marca no mesmo concelho, porém o nome irá manter-se e não haverá alterações do pacto social, deste modo, os requisitos operacionais e legais a implementar são:

- Obtenção de financiamento para se iniciar as obras de adaptação do espaço físico e aquisição de todo o equipamento necessário, neste caso utilizar-se-á capitais próprios.
- Registo do novo espaço na Câmara Municipal de Almada
- Preparação do espaço de acordo com as regras de higiene e segurança e, obtenção das vistorias legais necessárias para operar com condutas de gás, tudo incluído nos projetos dos vários empreiteiros envolvidos na preparação do espaço.

4.8.2 Modelo de Negócio

O modelo de negócio implementado pela Magic Bubbles poderá ser descrito através de um esquema simplificado onde está patente a lógica e a estratégia do negócio através o Mapa Modelo de Negócios - Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2010) de acordo com o ANEXO VIII.

4.8.3 Localização, Layout e Equipamento

A nova loja ficará localizada no centro da freguesia da Charneca da Caparica, na localidade de Marco Cabaço. A loja terá uma área bruta de 90m² com um *layout* descrito no ANEXO V. O espaço prevê a zona de lavagem, a zona de secagem, a engomadoria, zona de cortesia e pequeno *playground*, o logótipo estará apostado na montra, vinílicos informativos e painel publicitário por cima da loja. Para equipar a loja será necessário adquirir equipamentos no valor de 52.370€. O valor da renda de aluguer do espaço é de 500€ (ANEXO VI – Aquisições e obras).

4.9 Plano Pessoal

4.9.1 Equipa de Gestão

A equipa de gestão atual constituída pelos dois sócios fundadores da empresa continuará a gerir a expansão da marca, a nova loja estará aproximadamente a 10 minutos de distância da loja da Costa da Caparica o que facilita as verificações de detergentes e estado das máquinas. A MB foi criada através de um contrato de sociedade por quotas e a gestão pretende que no início deste projeto que possua um capital social de 70.000€.

4.9.2 Recrutamento, Seleção, Formação, Contrato e Avaliação de Desempenho

Para o recrutamento será colocada informação nas lojas e na página de Facebook com o objetivo de selecionar um indivíduo que seja frequentador e entusiasta deste tipo serviço, se encontre motivado para colaborar com a Magic Bubbles, seja dinâmico e perspicaz na “leitura” dos desejos do cliente, a seleção será realizada por entrevista presencial. Estará prevista formação para o colaborador se enquadrar na missão e visão da empresa e perceber como funcionam as máquinas da loja. O contrato de trabalho terá a duração de seis meses podendo ser prolongável, e a avaliação de desempenho decorrerá de avaliações presenciais durante o horário de trabalho em modo de avaliação contínua. O colaborador terá direito a um seguro de acidentes do trabalho.

4.9.3 Remunerações

A remuneração mensal do colaborador que irá laborar 4 horas por dia em regime de part-time será 350€ (valor bruto).

4.10 Plano Financeiro

A análise financeira irá permitir tomar decisões sobre a respetiva viabilidade do projeto, através da estima dos *Free Cash Flows* descontados para analisar-se o fluxo de dinheiro disponibilizado para remunerar os financiadores do projeto. Deste modo, será necessário estimar os Mapas de Demonstração de Resultados e de Fundo de Maneio para se determinar os respetivos *cash-flows*. A nova loja será instalada em 2019 e serão estimados os *cash-flows* para os cinco primeiros anos de operação, pois considera-se que neste período as projeções estimadas serão mais aproximadas com as projeções das variáveis económicas preconizadas pelo BdP e pelo comportamento previsto para

a economia portuguesa (Barajas e Carvalho, 2016) apesar de se esperar que as máquinas possam operar por mais dez anos até ao fim da vida útil das máquinas.

4.10.1 Estimação da Procura e Volume de Vendas

Face à experiência acumulada das duas lojas anteriores a estima da procura foi elaborada tendo em conta as características sazonais associadas à procura deste tipo de serviços, a localização da loja e o tipo serviços procurados e por fim o cliente alvo da loja que se estima ser um cliente que gasta em média 9€ em lavagens e gasta em média 2,5€ em secagens e vai uma vez à lavandaria por semana. Acresce ainda, que devido ao fato de os clientes poderem escolher serviço combinado de lavagem e secagem, apenas lavagem ou apenas secagem, o número de clientes que procuram a lavagem não é necessariamente igual ao número de clientes que procuram a secagem. A prática indica que os dois números de clientes (secagem e lavagem) estão indexados numa relação crescente com o aumento da taxa da penetração, no entanto para efeitos deste projeto considera-se uma indexação constante de 1,7. A fundamentação para este rácio baseia-se na procura sazonal da secagem nos meses de inverno muito chuvosos que faz disparar os valores da procura da secagem, na contínua procura da secagem por clientes que não realizam lavagem e por fim na diferença de duração dos respetivos ciclos cujo rácio é aproximadamente igual a 2.

A freguesia da Charneca de Caparica tinha em 2011 uma população de 22.891 homens e mulheres com idades superiores a 19 anos (censos 2011). Foi estimado para a nova loja uma taxa penetração no primeiro ano de 15% da população da freguesia originando 3.434 potenciais clientes de lavagem, este valor reflete a penetração inicial da casa mãe (20%) afetada pelo resultado da parte II do inquérito que identifica que na nova localização 84% dos inquiridos dava como provável ou muito provável a utilização da nova loja conjugado com uma perda de receita estimada de 10% associada ao fato da localização não ser tão favorável quanto a loja da Costa da Caparica. Deste modo estima-se o crescimento da taxa de penetração, respetivos clientes e volume de vendas ao longo dos cinco anos do projeto de acordo com a tabela abaixo:

Tabela X

Estimação da Procura, Número de Clientes e Volume de Vendas

	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de penetração	15%	20%	25%	27%	30%

Nº clientes estimados Lavagem	3.434	4.578	5.723	6.181	6.867
Nº clientes estimados Secagem	5.837	7.783	9.729	10.507	11.674
Volume de Vendas	45.496€	60.661€	75.826€	81.893€	90.992€

4.10.2 Fornecimento de Serviços Externos (FSE)

A estima destes valores foi determinada tendo em conta que os fornecedores dos serviços são praticamente os mesmos da loja da Costa da Caparica. O valor das rubricas é apresentado no ANEXO VI – FSE sendo o valor total mensal estimado em 1.339€.

4.10.3 Gastos com Pessoal

Os dois sócios gerentes não serão incluídos nos gastos de pessoal visto que serão remunerados posteriormente pela distribuição de dividendos, deste modo, o gasto com o funcionário em regime de part-time será de 350€ brutos mensais, o valor da segurança social a pagar será 23,75% deste valor, traduzindo-se num gasto anual de 6.064€.

4.10.4 Investimento inicial

O investimento inicial será financiado através de capitais próprios dos sócios gerentes, traduzindo-se num valor total 68.542€. Este valor permitirá adquirir o ativo fixo e realizar obras de acordo com o ANEXO VI - Aquisições e Obras.

4.10.5 Demonstração de Resultados

De acordo com o ANEXO VI – Demonstrações de Resultados, o EBITIDA estimado será positivo em todos os anos de actividade do projeto, a depreciação dos ativos fixos constantes da tabela segue o método da linha reta. Os custos das CMVMC presentes na tabela refletem o custo dos detergentes.

4.10.6 Fundo de Maneio

As necessidades do fundo maneio (NFM) refletem montantes que a empresa precisa de aplicar para financiar o seu ciclo operacional, neste caso o desfasamento temporal entre compras e vendas. Na MB o prazo médio de fornecedores e clientes é nulo pelo que as NFM se baseiam apenas em

inventário, sendo o prazo médio de duração de inventário aproximadamente de 1 mês em função das vendas. Consoante o crescimento do negócio perspectiva-se um aumento da necessidade de inventário e consequentemente de NFM. Os impostos retidos devidos ao rendimento do trabalhador originam financiamento a custo zero visto que só serão pagos um mês após a retenção. O IVA pago aquando das aquisições de ativo fixo será abatido ao longo dos anos de atividade ANEXO VI - Necessidades de Fundo de Maneio.

4.10.7 Mapa de Cash-Flows

O mapa de Cash-flows, foi construído tendo em conta a análise na ótica do projeto, deste modo os cash-flows calculados representam os fluxos de caixa líquido para a firma (FCFF), que servirão para remunerar todos os financiadores do projeto. Os FCFF são determinados por EBIT (1-T) + Amortizações e depreciações – Investimento (Capital e Necessidades de Fundo de Maneio) + valor residual, onde T representa o imposto de 21% de IRC. Os FCFF são atualizados a taxa de custo do capital (oportunidade) de 5,09% calculada com base na taxa de juro das obrigações do tesouro (10 anos) de 1,82% (BdP, 2018), no prémio de risco de mercado de 4,3% (BdP, 2008) e ainda no índice Beta associado desalanvacado de 0,76 (Damodaran, 2018).

Tabela XI

Cálculo dos Fluxos de Caixa Líquidos para a Firma

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		-842	7.641	16.124	19.518	24.608
Depreciações e amortizações		13.708	13.708	13.708	13.708	13.708
Total (meios libertos pelo projeto)		12.866	21.349	29.833	33.226	38.316
Fundo de Maneio	-4.341	5.328	485	485	194	291
CASH FLOW de Exploração	-4.341	18.194	21.834	30.318	33.420	38.607
Capital Fixo	-68.542					
Free Cash-Flow to Firm (FCFF)	-72.883	18.194	21.834	30.318	33.420	38.607
FCFF Atualizado	-72.883	17.312	19.769	26.120	27.397	30.116

4.10.8 Avaliação

O somatório dos FCFF atualizados relativos aos cinco anos do projeto originou um VAL de 47.832€ e uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 23,5%. Refira-se que este valor não contempla o valor residual de se continuar a operar por mais dez anos o que obviamente iria aumentar o valor o VAL e a correspondente rendabilidade do projeto. O *payback* descontado será de 4 anos.

4.10.9 Análise de Risco/Sensibilidade

Na análise de risco foram calculados os diferentes VAL para os cinco anos do projeto tendo em consideração uma variação combinada do preço e da procura de -15%; -10%; -5%; -2%; 0%; 2%; 5%; 10% e 15%. De acordo com a tabela abaixo se o preço subir em 10% e a procura diminuir em 5% (procura inelástica) o valor do VAL aumenta 9.462€ (20%), constata-se que o VAL é um ligeiramente mais sensível à variação do preço do que à variação da procura e ainda que a combinação que torna o VAL negativo é uma redução conjunta de 15% na procura e preço.

Tabela XII

Análise de Risco/Sensibilidade ao Preço e Procura (Euros)

VAL a cinco anos		Sensibilidade ao preço								
Sensibilidade à procura		-15%	-10%	-5%	-2%	0%	2%	5%	10%	15%
	-15%	-2.457	5.783	13.978	18.872	22.126	25.373	30.229	38.287	46.300
	-10%	4.689	13.406	22.075	27.252	30.695	34.129	39.267	47.790	56.267
	-5%	11.835	21.029	30.172	35.633	39.263	42.886	48.304	57.294	66.234
	-2%	16.123	25.603	35.030	40.661	44.404	48.139	53.726	62.996	72.214
	0%	18.981	28.652	38.269	44.013	47.832	51.642	57.341	66.797	76.201
	2%	21.840	31.701	41.508	47.365	51.259	55.144	60.956	70.599	80.188
	5%	26.127	36.275	46.366	52.393	56.400	60.398	66.378	76.301	86.168
	10%	33.274	43.898	54.463	60.773	64.969	69.155	75.416	85.804	96.135
	15%	40.420	51.521	62.560	69.154	73.537	77.911	84.453	95.308	106.102

Foram calculados os diferentes VAL considerando uma variação de mais e menos 2 anos ao projeto.

Tabela XIII

Análise de Sensibilidade à Duração do Projeto

Prazo	VAL	Variação do VAL
3 anos	-9.682€	-120,2%
5 anos	47.832€	--
7 anos	98.482€	105,9%

Foi ainda calculado a variação do VAL com uma variação gradual da taxa de atualização de -20% a + 20%, concluindo-se que dentro desta variação o VAL será sempre positivo registando-se uma variação, no pior caso, de -7,8%.

Tabela XIV

Análise de Sensibilidade à Variação da Taxa de Custo de Capital (atualização)

Varição da taxa de custo de capital	Valor da Taxa	VAL (5 anos)	Varição do VAL
-20%	4,07%	51.757€	8,2%
-15%	4,33%	50.757€	6,1%
-10%	4,58%	49.769€	4,0%
-5%	4,84%	48.797€	2,0%
0%	5,09%	47.832€	0,0%
5%	5,35%	46.878€	-2,0%
10%	5,60%	45.939€	-4,0%
15%	5,86%	45.007€	-5,9%
20%	6,11%	44.086€	-7,8%

4.11 Calendarização

A nova loja será realizada em 50 dias no ano de 2018. Os construtores da adaptação do espaço e de sistemas de imagem irão trabalhar parcialmente em conjunto no final das obras de adaptação, iniciando-se as obras a 1 de novembro e terminarão a 15 de dezembro, serão necessários mais cinco dias para a Magic Bubbles afinar o processo de lavagem e dar as Máquinas como prontas, deste modo, a calendarização será a disposta no ANEXO IX.

5 CONCLUSÕES FINAIS

A elaboração deste plano de negócios permitiu identificar a oportunidade, o ambiente envolvente e o contexto no qual a MB pretende expandir o seu negócio, através da análise cuidada e contínua das evolventes mediata e concorrencial. Foi adicionalmente realizado um estudo de mercado composto por dois inquéritos dedicados onde foi possível identificar e conhecer melhor o público-alvo e, estudar a viabilidade da nova loja junto dos inquiridos. Um dos inquéritos aportava a mais valia de se estudar o comportamento dos clientes MB com experiência em outras lavandarias *self-service* e o segundo inquérito aportava a mais valia de ser executado na zona de implementação da nova loja. Deste modo, foi possível identificar a estratégia e o modelo de negócio a serem elaborados, a equipa de gestão, os requisitos e os intervenientes necessários à implementação do projeto, e ainda, a identificação e análise dos riscos e pressupostos financeiros assumidos bem como a análise de viabilidade financeira deste projeto. O fato deste setor estar em pleno crescimento, por cada vez ser mais fácil a implementação de uma empresa deste género, acarreta a implementação de precauções suplementares na análise da viabilidade financeira pois rapidamente um plano de

negócios deste género poderá ficar obsoleto numa questão de dois meses. Deste modo, o plano financeiro foi realizado num cenário máximo de 5 anos tendo em conta as projeções para a economia portuguesa e ainda a realidade esperada de que após os cinco anos iniciais (ou talvez antes) o projeto terá que ser reavaliado e reajustado face ao novo panorama concorrencial. Decorre da análise de sensibilidade que existem cenários limite onde o VAL do projeto se tornaria negativo, o que indica que uma permanente análise da concorrência será necessária, contudo na maioria dos cenários analisados aquele valor mantém-se bastante positivo.

Acresce ainda que o fato desta equipa de gestão ter experiência acumulada de duas outras lojas anteriores e possuir o *know how* de todo o processo de lavagem traduz-se num alavancamento do projeto tornando-o mais realista face ao ambiente esperado e com mais probabilidade de ser implementado com sucesso. Como medida mitigadora do fato, esperado, de o ambiente concorrencial poder se tornar excessivamente competitivo originou por parte da gestão a preocupação de complementar as Estratégias Genéricas de Porter (1980) com metodologias estratégicas mais recentes como as do Boston Consulting Group (2015) na expectativa de tornar a MB mais imune à concorrência.

Assim, com o desenvolvimento deste trabalho de mestrado, foi possível confirmar que este projeto de expansão da marca Magic Bubbles tem características diferenciadoras dentro do setor das lavandarias, o fato das projeções financeiras serem positivas, nomeadamente o VAL a cinco anos ser positivo, bem como os sinais atuais da economia portuguesa onde se espera um maior enriquecimento das famílias para os próximos anos e uma maior procura do serviço de lavandaria, depreende-se que existem indícios favoráveis à expansão do negócio. Pretende-se assim que a marca continue a crescer tornando-se numa cadeia de lavandarias de referência em todo o País.

Por fim, importa realçar que existiram algumas limitações na análise da evolvente concorrencial na medida em que os dados INE disponíveis sobre a actividade 96010 (Lavandaria e Tinturaria), pelo fato de a tipologia de lavandarias *self-service* ser recente, apenas permitiam realizar uma análise por setor (tradicionais e *self-service*) e não por tipologia como se pretendia.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Allinson, C., Chell, E. e Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (1), 31–43.
- Ansoff, I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management.' *Strategic Management Journal* 12 (6), 449–461.
- Banco de Portugal (2018). *Projeções do PIB para a Economia Portuguesa*.
Disponível em: <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-projecoes-macroeconomicas-para-2018-2020> [Acesso em 06/07/2018].
- Barajas, A. e Carvalho, S. (2016). Prémio de Risco Histórico para Portugal – Evidência 1994-2015. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting* 2 (3), 36-67.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review* 13 (3), 442–453.
- Bird, B. (1992). The operation of intentions in time: the emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (1), 11–20.
- Bird, B. e Jelinek, M. (1988). The operation of entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 13 (2), 21–29.
- Brad, I. (2014). *Business Plan - Major Management tools in developing of a business*. Banat's University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Timisoara, Agricultural Management Faculty, Timisoara, Romania.
- Brews, J. e Hunt, M. (1999). Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal* 20 (10), 889–913.
- Brinckmann, J., Grichnik, D. e Kapsa, D. (2010). Should Entrepreneurs plan or just storm the castle? *Journal of Business Venturing* 25 (1), 24-40.
- Burke, A., Fraser, S. e Greene, F. (2010). The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance. *Journal of Management Studies* 47 (3), 391-415.
- Canaltech Online (2017). *Internet das coisas e a Transformação das Empresas*.
Disponível em: <https://canaltech.com.br/negocios/a-internet-das-coisas-e-a-transformacao-das-empresas-92482/> [Acesso em 11/07/2018].
- Covin, G. e Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47–63.

DECO PROTESTE (2018). *É Preciso Quebrar Certos Hábitos*.

Disponível

em:

<https://www.deco.proteste.pt/errors/403?returnurl=%252fprocurar%253fkeyword%253d%2525C3%2525A9%252bpreciso%252bquebrar%252bcertos%252bh%2525C3%2525A1bitos%2526pageIndex%253d1%2526startFrom%253d0> [Acesso em 20/07/2018].

Delmar, F. e Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal* 24 (12), 1165–1185.

Diário de Notícias Online (2018). *Consumidores preocupados com o ambiente, mas sem comprar produtos sustentáveis*.

Disponível em: <https://www.dn.pt/lusa/interior/consumidores-preocupados-com-ambiente-mas-sem-comprar-produtos-sustentaveis---estudo-9205653.html> [Acesso em 15/07/2018].

Dornelas, J. (2005). *Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócio*, 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

Ernst & Young (2009). *Guide to Producing of a Business Plan*.

Disponível em:

http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Busines_Plan_Guide.pdf. [Acesso em 05/01/2018]

Eurostat (2018). *Short economic Report, issue 3, 2018*.

Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistical-books/-/KS-BJ-18-003> [Acesso em 11/07/2018].

Fernández-Guerrero R., Revuelto-Taboada L. e Simón-Moya V. (2012) The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal* 32 (15), 2399-2420.

Fundo Monetário Internacional (2018). *World Economic Outlook Update, January 2018*.

Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018> [Acesso em 06/07/2018].

Gameiro, I. (2008). Prémio de Risco nos Principais Mercados Accionistas. *Boletim Económico Banco de Portugal*, 189-202.

Harvard (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. 1ª Ed. Boston: Harvard Business Press Books.

Hisrich, R., Peters, M. e Shephard, D. (2004). *Entrepreneurship*, 7ª Ed. New York: McGraw-Hill.

- Hitt, A., Ireland, D. e Hoskisson, E. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 8ª Ed. Mason: Cengage Learning.
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2016). *Manual do empreendedor*. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ManualdoEmpreendedor-\(4\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ManualdoEmpreendedor-(4).pdf.aspx?lang=pt-PT) [Acesso em 22/08/2018].
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2016). *Como elaborar um Plano de Negócios*. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT) [Acesso em 22/08/2018].
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2016). *Modelo Plano de Negócios*. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx> [Acesso em 23/08/2018].
- INE (2018). *Taxa de variação homóloga do IPC estimada, Julho de 2018*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=316334388&DESTAQUESmodo=2 [Acesso em 07/07/2018].
- Jornal de Negócios Online (2018). *Desemprego na Zona Euro*.
Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/europa/uniao-europeia/zona-euro/detalhe/desemprego-na-zona-euro-mantem-se-em-86-em-janeiro> [Acesso em 11/07/2018].
- Jornal Público Online (2018). *Portugal entre os 27 países com menor risco político em 2018*.
Disponível em: <https://www.publico.pt/2018/03/04/politica/noticia/portugal-entre-os-27-paises-com-menor-risco-politico-em-2018-1805334#gs.CriGGPgm> [Acesso em 06/07/2018].
- Kuratko, D. e Audretsch, D. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship, Theory & Practice* 33 (1), 1-17.
- Kuratko, D. (2009). *Entrepreneurship*, 8ª Ed. Mason: Cengage Learning.
- Machado, E., Franzoni, A., Ferenhof, H. e Selig, P. (2013). *Knowledge Management: A Business Plan Approach*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina Press.

- MacMillan, I. e Narasimha, P. (1987). Characteristics distinguishing funded from unfunded business plans evaluated by venture capitalists. *Strategic Management Journal* 8 (6), 579–585.
- Marsh Online (2018). *Mapa de Risco Político 2018*.
Disponível em: <https://www.marsh.com/pt/pt/insights/research-briefings/political-risk-map-2018.html> [Acesso em 06/07/2018].
- Microsoft (2018). *IoT para a indústria*.
Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-pt/internet-of-things/manufacturing> [Acesso em: 05/07/2018].
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. *Harvard Business Review* 72 (1), 107–114.
- Mintzberg, H. e Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6, 257–272.
- Mosakowski, E. (1997). Strategy making under causal ambiguity: conceptual issues and empirical evidence. *Organization Science* 8 (4), 414–442.
- Observatório Online (2017). *Uso de internet em Portugal*.
Disponível em: <https://observatorio-das-desigualdades.com/2017/04/05/utilizacao-de-internet-em-portugal-mais-de-metade-da-populacao-teve-acesso-a-internet-em-2016/> [Acesso em 06/08/2018].
- Pordata (2018). *Taxa de crescimento real do PIB de Portugal a Preços Constantes*.
Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-2298> [Acesso em 06/08/2018].
- Reeves, M., Haanaes e K., Sinha, J. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy*, 1ª Ed. Boston: Harvard Business Review Press.
- Smith, K., Locke, E. e Barry, D. (1990). Goal setting, planning, and organizational performance: an experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 46, 118–134.
- Statistica Online (2018). *Inflation Rate in the European Union and Euro Zone 2012-2022*.
Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/267908/inflation-rate-in-eu-and-euro-area/> [Acesso em 11/07/2018].
- Vesper, K. (1993). *New Venture Mechanics*. 1ª Ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall

ANEXOS

Anexo I – Análise da Concorrência

Nome	Morada	Caraterísticas Principais
A. Wash R Us Lavandaria <i>Self-Service</i>	Rua Manuel Agro Ferreira, nº 89C, 2825-364 Costa de Caparica	Horario: 8:00 – 22:00 Lavagem: 9kg, 12kg e 18 kg Secagem: 16kg (x2) Engomadoria: Não; Cartão de fidelização (CF) : Sim (2€) Programas: Alta, media, baixa temperatura Preços: Lavagem: 3,9 - 8,5 € (CF) / 4,5 – 9,0€ Secagem (15 min): 1,3€ (CF) / 1,5€
B. Americana Lavandaria <i>Self-Service</i>	Avenida movimento das forças armadas, nº 30 D, 2825-372 Costa de Caparica	Horario: 8:00 – 22:00 Lavagem: 9kg (x2) e 14kg (x2) Secagem: 17kg (x4) Engomadoria: Não; Cartão de fidelização (CF) : Sim (carrega 20€) Programas: Muito Quente, Quente, Morno e Frio Preços: Lavagem: 4,7 – 7,5 € (CF) / 5,0 – 8,0€ Secagem (18 min): 1,7€ (CF) / 2€
C. Lavadeira da CapariKa	Av Dom Sebastião, n 75A 2825-406 Costa de Caparica	Horario: 8:00 – 23:00 Lavagem: 8kg (x2) e 14 kg (x2) (47 min) Secagem: 16kg (x3) Engomadoria: Sim Cartão de fidelização (CF) : Sim Programas: 60°C, 40°C, 40°C e 30°C Delicado Preços: Lavagem: 4,1 - 6,8 € (CF) / 4,5 – 7,5€ Secagem (20 min): 1,7€ (CF) / 2,0€
D. Lavandaria do Monte, Lavandaria <i>Self-Service</i>	R. Dentro 11B, 2825-007 Caparica	Horario: 7:00 – 22:00 Lavagem: 9kg (x2) e 14kg Secagem: 17kg (x3) Engomadoria: Não; Cartão de fidelização (CF) : Sim (carrega 20€) Programas: Muito Quente, Quente, Morno e Frio Preços: Lavagem: 4,7 – 7,5 € (CF) / 5,0 – 8,0€ Secagem (18 min): 1,7€ (CF) / 2€
E. Revolution Lavandaria <u>Self-Service</u>	Estrada da Carcereira nº22 - Vale Fetal, 2820-246 Charneca de Caparica (intermarché Vale Fetal)	Horario: 9:00 – 21:00 Lavagem: 8kg (x3) e 18 kg (x3) (30min) Secagem: 18kg (x3) Engomadoria: Não; Cartão de fidelização (CF) : Não Programas: 80°C, 60°C, 40°C, 30°C, frio Preços: Lavagem: 4,0 – 8,0€ Secagem (20 min): 2€
F. AdoradAlfazema Lavandaria <i>Self-Service</i>	Praceta Fernando Namora, nº9A, 2820 – 598 Charneca De Caparica	Horario: 9:00 – 21:00 - laboram como uma lavandaria tradicional (fecham hora de almoço e domingos) Lavagem: 9kg e 15 kg Secagem: 16kg (x2) Engomadoria: Não; Cartão de fidelização (CF) : Não Programas: Alta, media, baixa temperatura Preços: Lavagem: 4,0 – 8,0€ Secagem (15 min): 1,5€
G. Aqua Express Lavandaria <i>Self-Service</i>	Rua Elias Pedroso, nº 5A,	Horario: 8:00 – 23:00 domingos e feriados encerra. Lavagem: 10kg (x2) e 16 kg

	2820 -603 Charneca de Caparica	Secagem: 18kg (x2) Engomadoria: Sim; Cartão de fidelização (CF) : Não Programas: Alta, media, baixa temperatura Preços: Lavagem: 4,0 – 8,0€ Secagem (18 min): 2€
H. Miss Bubbles Lavandaria <i>Self-Service</i>	Rua Helena Felix, 71 – Quinta do Texugo 2820-266 Charneca de Caparica	Horario: 7:00 – 22:00 Lavagem: 11kg e 14 kg Secagem: 14kg (x2) Engomadoria: Sim Cartão de fidelização (CF) : Sim (carrega 20€) Programas: 60°C, 40°C, 30°C, frio. Preços: Lavagem: 5,10 - 7,0 € (CF) / 5,5 – 7,5€ Secagem (10 min): 0,9€ (CF) / 1,0€
I. Maria Engomadeira Lavandaria tradicional	Rua António andrade, Loja 1, 2820- Charneca de Caparica	Lavandaria, Limpeza seco e Engomadoria – Serviço tradicional. Preço à peça com engomadoria incluída A partir: 2,5€ (1 camisa) /5€ (1 vestido) 212978671
J. MA Lavandaria e Engomadoria	Rua Presidente Arriaga, nº 3, Marco Cabaço 2820-401 Charneca De Caparica	Lavandaria, Limpeza seco e Engomadoria e Costura – Serviço tradicional. Preço: (Lavagem e Secagem) 2,5€/kg Preço à peça com engomadoria incluída A partir de 2,0 € (1 camisa) /1,5 (1 vestido) Pacotes de engomadoria.
L. 100% Branco Lavandaria e Engomadoria	Rua Furtado 11 A, Palhais, 2820-235 Charneca de Caparica	Lavandaria, Limpeza seco e Engomadoria e Costura – Serviço tradicional 212 960 108 Preço à peça com engomadoria incluída A partir: 3,2€ (1 camisa) /7,5€ (1 vestido) Pacotes de engomadoria
M. Herdade da Aroeira	Avenida pinhal da aroeira, loja 12, Herdade da Aroeira 2820-567 Charneca da Charneca	Lavandaria, Limpeza seco e Engomadoria – Serviço tradicional A partir: 4,0€ (1 camisa) /6,5€ (1 vestido) Pacotes de engomadoria
N. Jocacel Lavandaria	Rua Das Quintas, Lote B 15, Alcaniça 2825-171 Caparica	Lavandaria, Limpeza seco e Engomadoria e Costura – Serviço tradicional Feeder da 100% Branco Lavandaria e Engomadoria
O. Lava e Seca	Rua António Correia, n10 C 2825-290 Costa de Caparica	Lavandaria, Limpeza seco e Engomadoria – Serviço tradicional A partir: 4,0€ (1 camisa) /8,5€ (1 vestido) Pacotes de engomadoria
P. Roupa Branca	Rua dos Pescadores, 2825-290 Costa de Caparica	Lavandaria, Limpeza seco e Engomadoria – Serviço tradicional A partir: 3,5€ (1 camisa) /7,0€ (1 vestido) Pacotes de engomadoria

Anexo II – Estudo de Mercado

Este inquérito insere-se num Trabalho Final de Mestrado, do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). O questionário pretende estudar os diferentes comportamentos dos clientes Magic Bubbles e perceber a viabilidade da expansão do negócio. Os dados recolhidos são confidenciais.

Parte I

Inquérito I realizado de forma presencial aos clientes Magic Bubbles

Comportamentos dos clientes

1. Quando procura os Serviços de uma lavandaria *self-service*, dá preferência à localização?

- ☐ Perto de casa
- ☐ Perto do trabalho
- ☐ Perto de zonas comerciais
- ☐ Centro da cidade de Almada
- ☐ Por proximidade de passagem

2. Por norma com que frequência utiliza os serviços de um lavandaria *self-service*?

- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Duas vezes por semana
- ☐ Três vezes por semana
- ☐ Quatro vezes por semana
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Duas a três vezes por mês
- ☐ Nunca

3. Quanto gasta (valor aproximado) normalmente em lavagens cada vez que vai à Magic Bubbles?

- ☐ 4,5€
- ☐ 6,5€
- ☐ 8,5€
- ☐ 9€
- ☐ 11€
- ☐ 13€
- ☐ 15€
- ☐ 17€
- ☐ 19,5€

4. Quanto gasta (valor aproximado) normalmente em secagens cada vez que vai à Magic Bubbles?

- ☐ 1€
- ☐ 1-2€
- ☐ >2-3€
- ☐ >3-4€
- ☐ >4€

5. Se tempo é dinheiro, considera que pode poupar quando utiliza uma lavandaria *self-service*? (especialmente para estar com a família em tempo com qualidade..)

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não discordo nem concordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

6. As mulheres são os elementos familiares que normalmente tomam a iniciativa de pôr a roupa a lavar.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não discordo nem concordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

7. O que valoriza mais numa lavandaria *self-service*

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Lavagem da roupa Cheiro da roupa lavada Roupa macia Secagem eficiente Programas de lavagem diferentes (brancos...) Pagamento por internet (MB way...) Comodidades: Internet TV Assentos disponíveis e confortáveis Cestos com rodas					

8. Esta disposto a percorrer uma distância superior e/ou pagar um pouco mais quando procura uma lavandaria *self-service*, se esta for amiga do ambiente e utilize produtos que diminuam a pegada ecológica?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não discordo nem concordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

9. Qual a sua experiência com a Magic Bubbles

- ☐ Má
- ☐ Pouco boa
- ☐ Nem boa nem má
- ☐ Boa
- ☐ Muito boa

10. Como posiciona a lavandaria Magic Bubbles (em que se destaca mais!) face à concorrência?

	Má	Pouco boa	Indiferente	Boa	Muito boa
Lavagem da roupa					
Secagem da roupa					
Programas de lavagem diferenciados (brancos..)					
Simpatia e Profissionalismo no atendimento					
Relação preço/ tempo / qualidade					
Informação disponível					
Ambiente e decoração					
Limpeza das instalações					
Localização					

11. Qual a possibilidade de aconselhar amigos/familiares a frequentarem a lavandaria Magic Bubbles?

- ☐ Improvável
- ☐ Pouco provável
- ☐ Provável
- ☐ Muito provável
- ☐ Certo

Perfil do inquirido

12. Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

13. Idade

- ☐ < 20 anos
- ☐ 20 – 24 anos
- ☐ 25 – 64 anos
- ☐ > 65 anos

14. Qual o rendimento anual do agregado familiar?

- ☐ Sem rendimento
- ☐ Até 8.000 €
- ☐ Até 20.000 €

- ☐ Até 40.000 €
- ☐ Até 80.000 €
- ☐ > 80.000€
- ☐ Empresa

15. Reside na freguesia da costa de Caparica (ou está temporariamente a residir na freguesia)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

16. Tamanho do agregado familiar

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ >4
- ☐ Empresa

Parte II

Inquérito II realizado de forma presencial a moradores na localização da nova da loja

NL1. Se surgisse nesta localidade uma nova Lavandaria *Self-Service* com lavagens diferenciadas (25 min, amaciadores variados, profundas, brancos) com preços a partir de 3,5€, serviço de secagem e engomadoria, qual seria a probabilidade de frequentar a essa Lavandaria?

- ☐ Improvável
- ☐ Pouco provável
- ☐ Provável
- ☐ Muito provável
- ☐ Certo

NL2. Em caso afirmativo que serviços frequentaria?

- ☐ Lavagem
- ☐ Secagem
- ☐ Lavagem & Secagem
- ☐ Engomadoria

Anexo III – Resultados do estudo de mercado

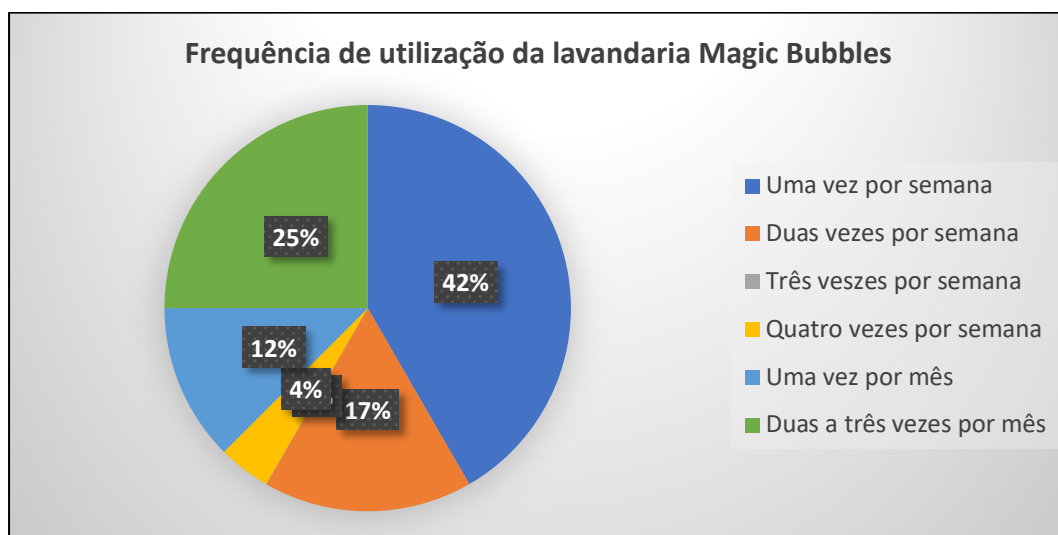
Parte I

Este estudo foi realizado através de um inquérito de forma presencial aos clientes da Magic Bubbles, tendo por base uma amostra de 50 inquéritos, deste modo apresentam-se em baixo os resultados do inquérito.

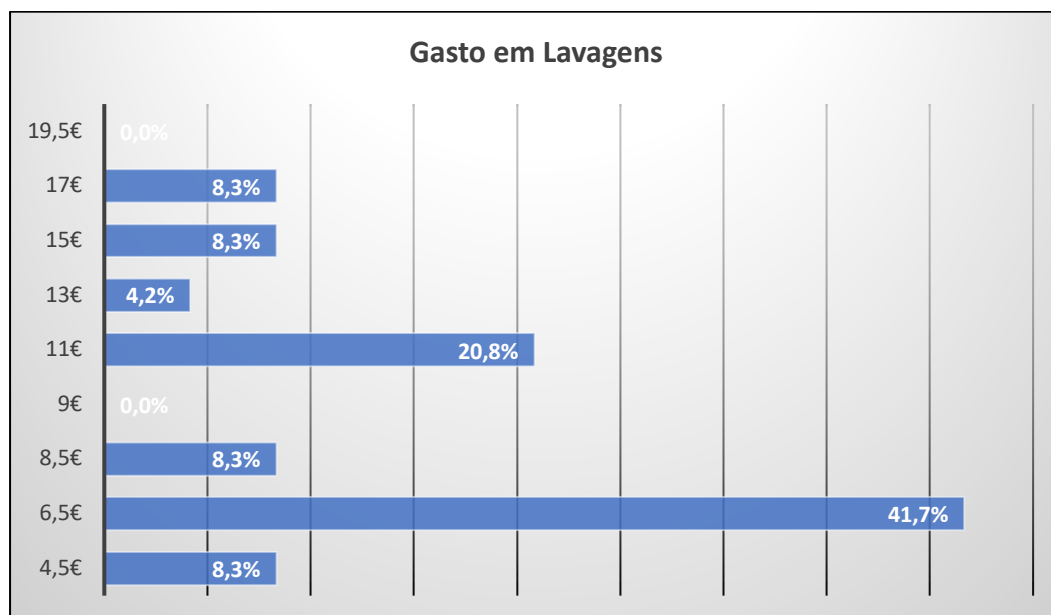
1. Quando procura os Serviços de uma lavandaria *self-service*, dá preferência à localização?

100 % dos inquiridos respondeu perto de casa

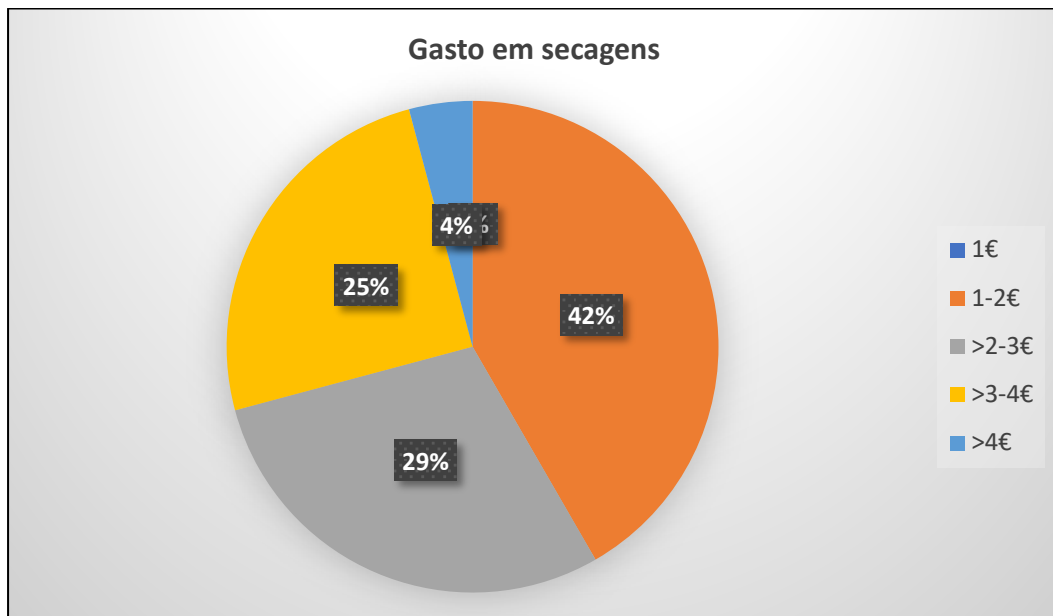
2. Por norma com que frequência utiliza os serviços de um lavandaria *self-service*?



3. Quanto gasta (valor aproximado) normalmente em lavagens cada vez que vai à Magic Bubbles?



4. Quanto gasta (valor aproximado) normalmente em secagens cada vez que vai à Magic Bubbles?



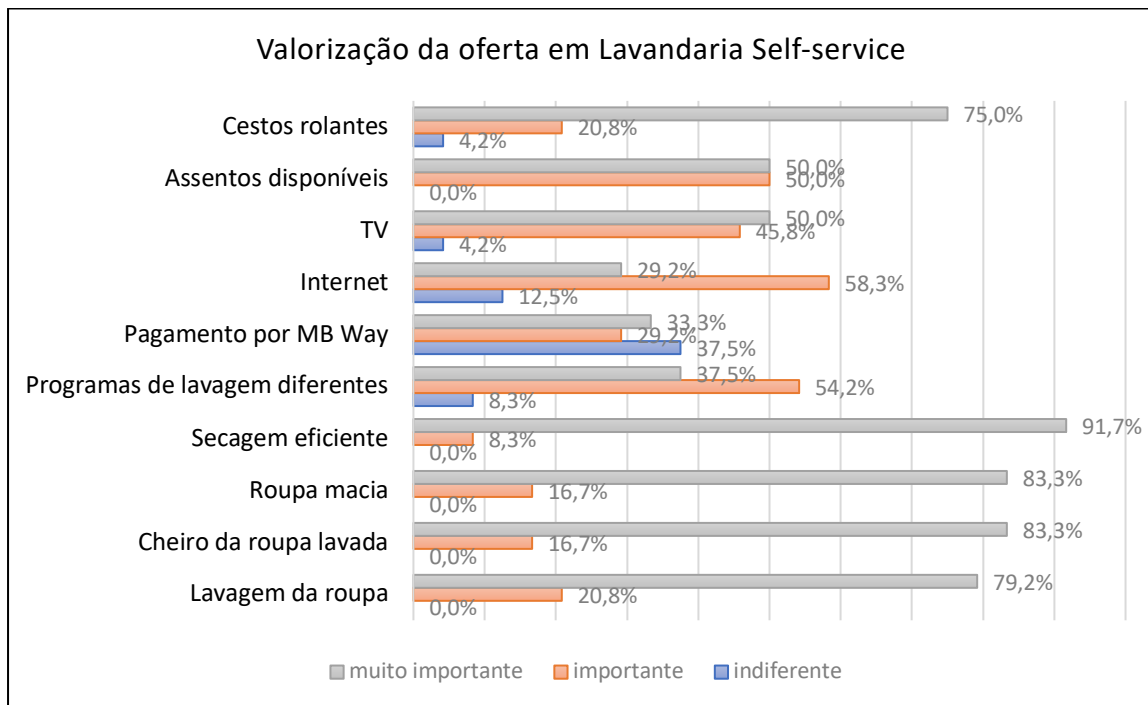
5. Se tempo é dinheiro, considera que pode poupar quando utiliza uma lavandaria *self-service*? (especialmente para estar com a família em tempo com qualidade..)

87,5% dos inquiridos concordam com frase, destes 58% concordam totalmente, os restantes 12,5% não concorda nem discorda

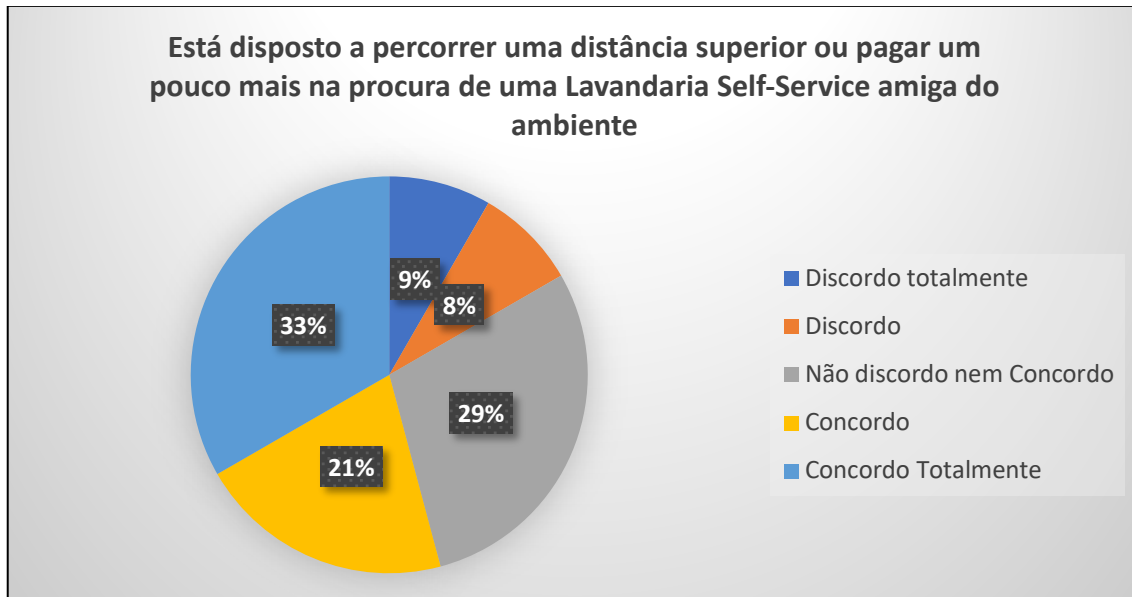
6. As mulheres são os elementos familiares que normalmente tomam a iniciativa de pôr a roupa a lavar.

100% dos inquiridos concordam com frase, destes 92% concordam totalmente.

7. O que valoriza mais numa lavandaria *self-service*



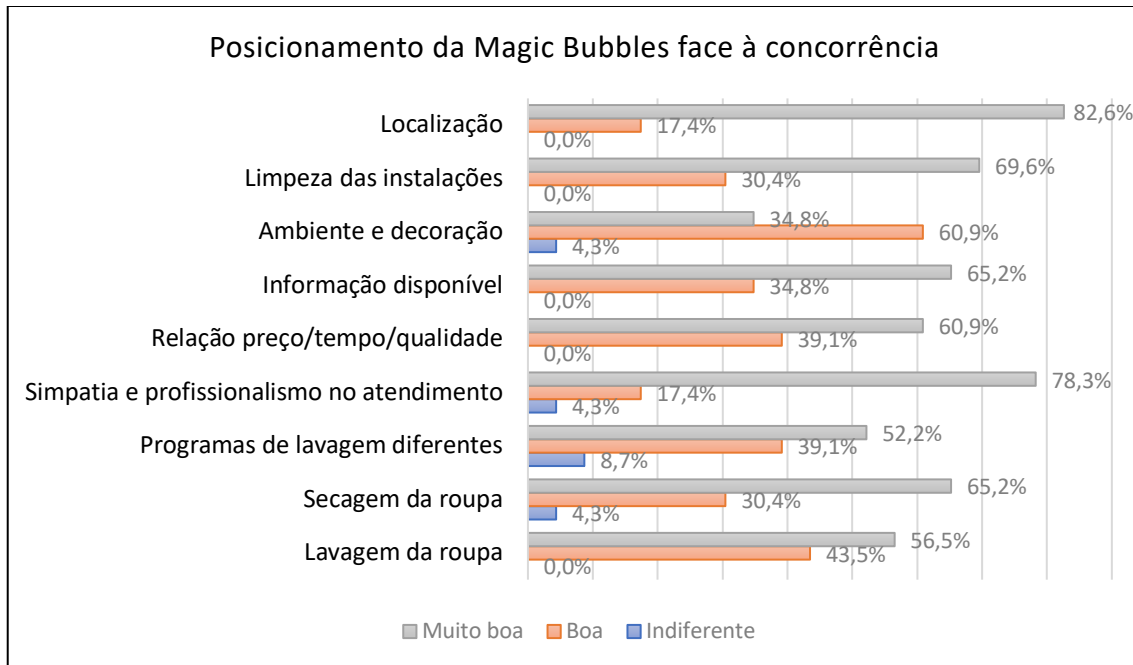
8. Esta disposto a percorrer uma distância superior e/ou pagar um pouco mais quando procura uma lavandaria self-service, se esta for amiga do ambiente e utilize produtos que diminuam a pegada ecológica?



9. Qual a sua experiência com a Magic Bubbles

100% dos inquiridos afirmaram que a sua experiência com a Magic Bubbles era Boa, destes 58% afirmou que a sua experiência era Muito Boa.

10. Como posiciona a lavandaria Magic Bubbles (em que se destaca mais!) face à concorrência?



11. Qual a possibilidade de aconselhar amigos/familiares a frequentarem a lavandaria Magic Bubbles?

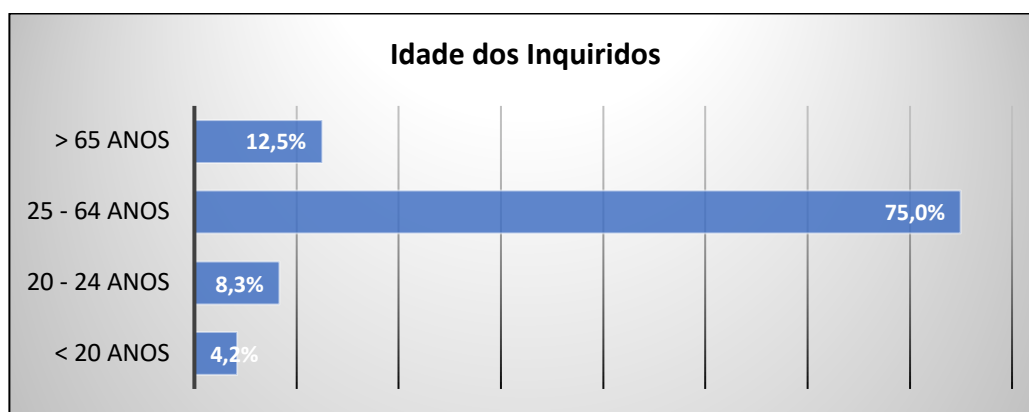
79% dos inquiridos afirmaram que já haviam aconselhado a Magic Bubbles e 21% dos inquiridos afirmou que era muito provável aconselhar.

Perfil do inquirido

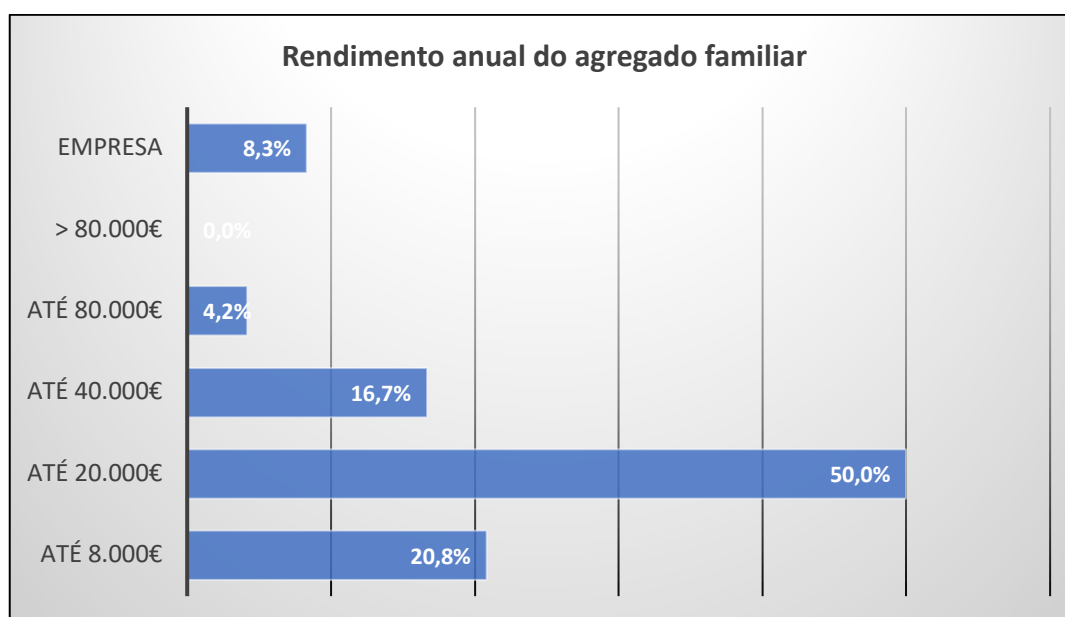
12. Sexo

86% dos inquiridos eram do sexo feminino e 14% dos inquiridos do sexo masculino

13. Idade



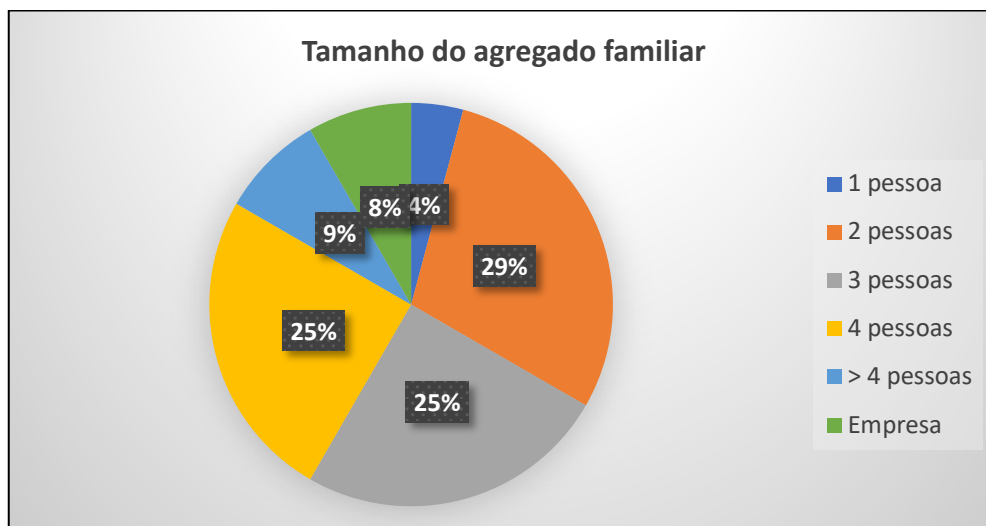
14. Qual o rendimento anual do agregado familiar?



15. Reside na freguesia da costa de Caparica (ou está temporariamente a residir na freguesia)?

99,6 % dos inquiridos residiam ou estavam temporariamente a residir na freguesia da Costa da Caparica

16. Tamanho do agregado familiar



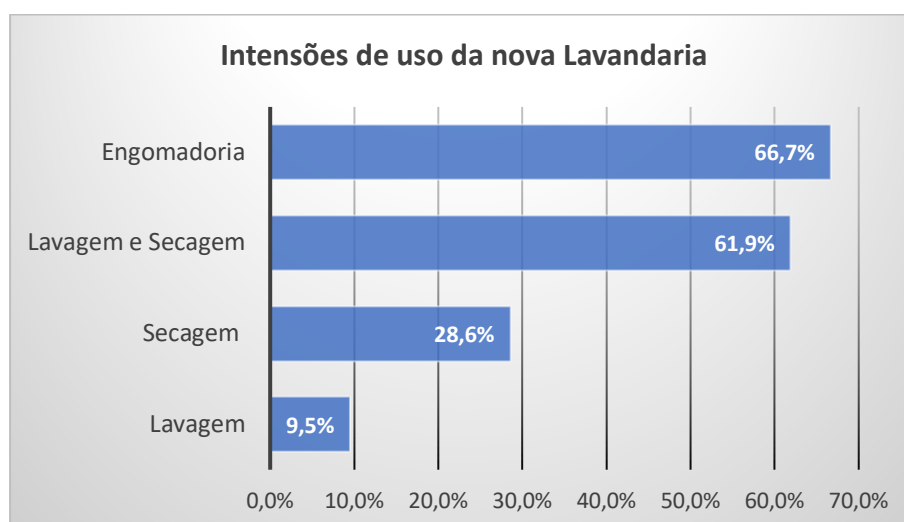
Parte II

Este estudo foi realizado através de um inquérito de forma presencial a moradores na localização da nova loja, tendo por base uma amostra de 50 inquéritos, deste modo apresentam-se em baixo os resultados do inquérito.

NL1. Se surgisse nesta localidade uma nova Lavandaria *Self-Service* com lavagens diferenciadas (25 min, amaciadores variados, profundas, brancos) com preços a partir de 3,5€, serviço de secagem e engomadoria, qual seria a probabilidade de frequentar a essa Lavandaria?

84% dos inquiridos respondeu que era provável ou muito provável (40%) frequentar a nova Lavandaria *Self-service*.

NL2. Em caso afirmativo que serviços frequentaria?



Magic Bubbles
Lavandaria Self-Service



O diagrama ilustra a disposição de um espaço físico, possivelmente uma cozinha ou área de serviço, dividido em várias seções:

- Engomadoria:** Uma grande área retangular no canto superior direito.
- Playground:** Uma área com um padrão de ladrilhos no canto superior esquerdo.
- Área técnica:** Localizada na parte inferior, contendo uma série de lavatórios e secadores.
 - À esquerda, há quatro lavatórios rotulados "lavar".
 - À direita, há quatro secadores rotulados "secar".
- Bancada:** Três unidades retangulares alinhadas horizontalmente no centro.
- Cadeiras:** Duas fileiras de cadeiras, cada uma com três unidades, localizadas no lado esquerdo.

Adicionalmente, há portas indicadas por arcos vermelhos nas paredes lateral esquerda, lateral direita e inferior esquerda. Há também uma porta ou passagem verde no lado direito da área Engomadoria.

Anexo VI – Plano Financeiro

FSE (Despesas Mensais)

FSE	Valor (médio) em Euros	IVA
Água	210	6%
Luz	225	23%
Gás	275	23%
Seguro Incêndio/Roubo	10,8	23%
Seguro Acidentes Pessoais	2,5	23%
Renda	500	23%
Contabilidade	10,4	23%
Consumíveis	30	23%
Internet (WIFI)	35	23%
Publicidade	40	23%

Aquisições e Obras

Aquisições	Valor em Euros	Depreciação
Máquinas	48.780	20%
APP MB + Terminal	2.500	20%
Bancadas	120	20%
Sofás	360	20%
Cestos	110	20%
Campanha publicitária inicial	500	--
Obras	Valor em Euros	Depreciação
Adaptação da Loja	16.172	20%

Demonstração de Resultados

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados		36.989	49.318	61.648	66.579	73.977
CMVMC		4.774	6.365	7.956	8.592	9.547
Fornecimento e serviços externos		13.509	13.509	13.509	13.509	13.509
Gastos com o pessoal		6.064	6.064	6.064	6.064	6.064
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)		12.642	23.381	34.119	38.414	44.857
Gastos/reversões de depreciação e amortização		13.708	13.708	13.708	13.708	13.708
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)		-1.066	9.672	20.410	24.706	31.149
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	14					
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-14	-1.066	9.672	20.410	24.706	31.149
Imposto sobre o rendimento do período			1.804	4.286	5.188	6.541
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-14	-1.066	7.868	16.124	19.518	24.608

Necessidades de Fundo de Maneio

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	400	400	400	400	400	400
Clientes						
Inventários		398	530	663	716	796
Estado	3.941					
TOTAL	4.341	798	930	1.063	1.116	1.196
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores						
Estado		1.784	2.402	3.019	3.266	3.637
TOTAL		1.784	2.402	3.019	3.266	3.637
Fundo Maneio Necessário	4.341	-987	-1.472	-1.956	-2.150	-2.441
Investimento em Fundo de Maneio	4.341	-5.328	-485	-485	-194	-291

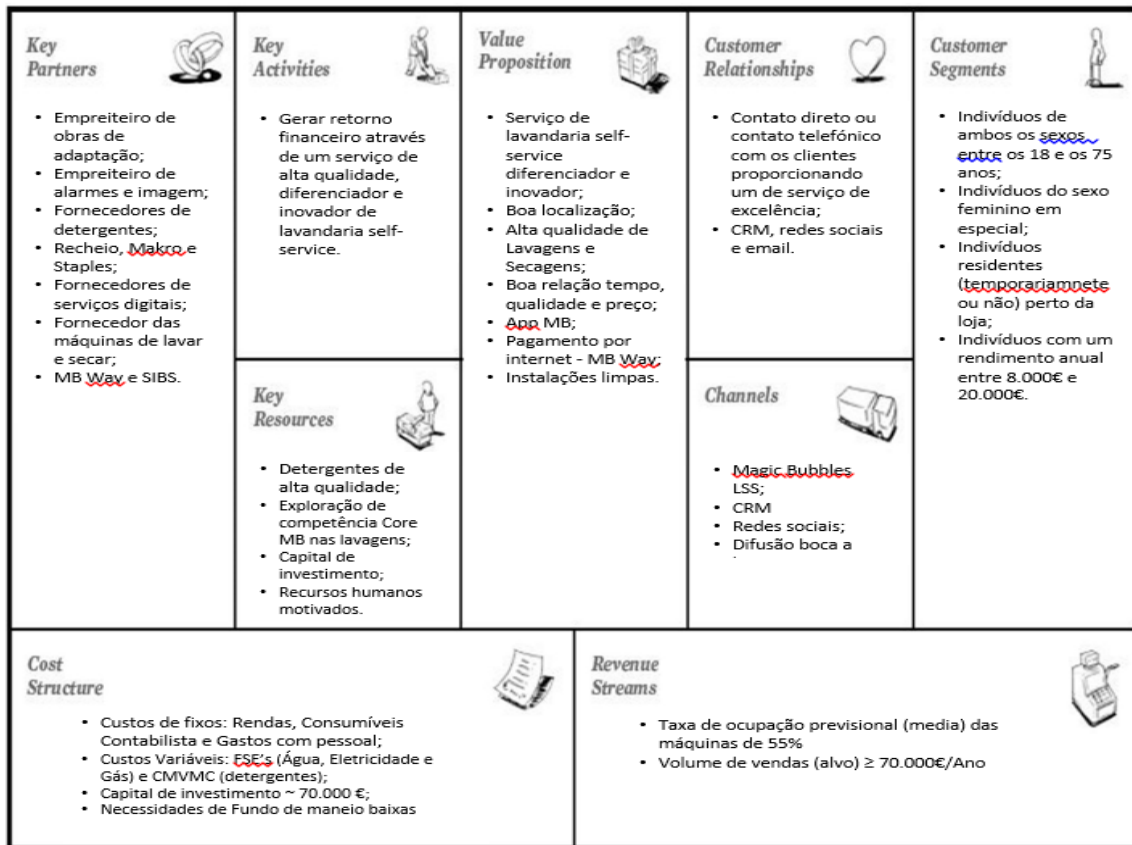
Anexo VII

Comparação de metodologias para a realização de um plano de negócios

Ernst & Young	IAPMEI	Kuratko	Harvard
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Background / Conceito de negócio	Histórico da Empresa e Colaboradores	Histórico da Empresa e Apresentação dos Promotores	Descrição do negócio
Produtos e Serviços	Mercado Subjacente	Descrição do Negócio	Análise do Ambiente de Negócios
Análise de Mercado	A Ideia e Posicionamento no mercado	Caracterização do Mercado	Análise Sectorial
Marketing e Vendas	Negócio/Produto/Ideia	Marketing	Análise Competitiva
Recursos Humanos	Estratégia Comercial	Operações	Análise de Mercado
Financiamento	Projeções Financeiras	Projeções Financeiras	Plano de Marketing
Projeções Financeiras	Gestão e Controlo do Negócio	Análise de Risco	Plano Operacional
Análise de Risco e Sensibilidade	Investimento Necessário	Modelo de Gestão e Controlo do Negócio	Equipa de Gestão
Plano de Ações e Calendarização		Calendarização	Plano Financeiro
Alianças Estratégicas			Calendarização

Fonte: Ernst & Young (2001); IPMEI (2016); Harvard (2007); Kurato (2009)

Anexo VIII - Mapa de Modelo de Negócio - Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Anexo IX - Calendarização

Outubro de 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do Plano de negócios e ajuste de últimos detalhes; • Contrato de Aluguer na freguesia de Marco Cabaço na Charneca de Caparica; • Realização das Formalidades necessárias na Câmara de Almada; • Contratualização dos FSE; • Contratação de um funcionário.
Novembro de 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Início das obras na loja
Dezembro de 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Receção das máquinas • Afinação do processo de lavagem • Aposição dos painéis informativos • Entrega de folhetos e lançamento de campanha publicitária • Ultimação de derradeiros detalhes
Janeiro de 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura ao público
Abril de 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Balanço dos primeiros três meses de operação da loja

Anexo X - População Residente, Famílias, Alojamentos e Edifícios por Freguesias – 2011

Zona Geográfica	População residente			Famílias		Alojamentos familiares			Alojamentos coletivos	Edifícios
	HM¹	H²	M³	Clássicas	Institucionais	Total	Clássicos	Outros		
Almada (Concelho)	174030	82496	91534	71901	53	101443	101146	297	93	34163
Almada	16584	7480	9104	7927	8	10369	10358	11	8	1672
Caparica	20454	9846	10608	7916	4	10947	10931	16	7	3430
Costa da Caparica	13418	6384	7034	6135	2	13964	13935	29	26	3362
Cova da Piedade	19904	9082	10822	8925	1	10897	10892	5	2	1905
Trafaria	5696	2774	2922	2319	0	3288	3104	184	2	2022
Cacilhas	6017	2684	3333	2818	0	3721	3721	0	1	457
Pragal	7156	3394	3762	2840	1	3377	3374	3	5	465
Sobreda	15166	7287	7879	5630	13	6908	6891	17	13	4024
Charneca de Caparica	29763	14647	15116	11131	21	18186	18178	8	24	12865
Laranjeiro	20988	9941	11047	8523	2	10540	10524	16	4	1480
Feijó	18884	8977	9907	7737	1	9246	9238	8	1	2481

Fonte: INE, (2011)